



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

División de Estudios Profesionales

***Relación entre el Clima Laboral y la Satisfacción
Laboral en las Organizaciones***

TESINA

Que para obtener el Título de

Licenciada en Psicología

P R E S E N T A:

Esmeralda Sandoval Fragoso

Directora:

Dra. Juana Patlán Pérez



MÉXICO D.F. MARZO, 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a ese ser supremo a quien yo llamo Dios, por el Don de la Vida y por permanecer a mi lado a través de las cosas y personas que me rodean en este caminar.

Agradezco a la Vida el Don de ser madre y le dedico a Julieta, mi hija, este trabajo. Gracias Julieta por ser parte de esa motivación para concluir con este ciclo.

Gracias Alejandro por cada palabra que me diste al alentarme a seguir adelante. A veces necesitamos palabras fuertes y duras para darnos cuenta de lo que somos capaces de lograr.

A mis padres, Rosita y Chevo y a mis hermanos, Edgar y David. Gracias por el apoyo incondicional, por el amor, la paciencia, por cuidarme y permanecer ahí siempre.

Gracias a mi Directora la Dra. Juana Patlán por el acompañamiento y la paciencia para concluir con este trabajo. Así mismo agradezco a mis Sinodales por la disposición y apoyo brindado.

Gracias a mis amigos (Ele y Moni), familiares y a todas aquellas personas que de alguna forma me brindaron su apoyo para lograr este objetivo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I	
1. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL, SALUD OCUPACIONAL Y FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO	
1.1. Introducción.....	4
1.2. Psicología organizacional, el papel del psicólogo y los retos actuales.....	5
1.3. Salud ocupacional.....	12
1.4. Factores psicosociales en el trabajo.....	14
CAPITULO II	
2. CLIMA ORGANIZACIONAL	
2.1. Introducción.....	17
2.2. Antecedentes del Clima Organizacional.....	17
2.3. Clima y Cultura Organizacional.....	19
2.4. Concepto de Clima organizacional.....	22
2.5. Funciones e importancia del Clima Organizacional.....	26
2.6. Tipologías del Clima Organizacional.....	28
2.7. Dimensiones del Clima Organizacional.....	32
2.8. Medición del Clima Organizacional.....	34
2.9. Factores que influyen en la percepción del Clima.....	37
2.10. Causas y efectos del Clima Organizacional.....	40
CAPITULO III.	
3. SATISFACCIÓN LABORAL	
3.1. Introducción.....	42

3.2. Antecedentes de la Satisfacción Laboral.....	43
3.3. Concepto de Satisfacción Laboral.....	45
3.4. Teorías y Modelos de la Satisfacción laboral.....	47
3.5. Medición de la Satisfacción Laboral.....	56
3.6. Causas y efectos de la Satisfacción Laboral.....	61
3.7. Factores que influyen en la Satisfacción Laboral.....	65

CAPITULO IV

4. EVIDENCIAS DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

4.1. Introducción.....	74
4.2. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.....	75
4.3. Estudios que sustentan la relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.....	76

CAPITULO IV

5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA

5.1. Introducción.....	84
5.2. Propuesta y Estrategias de Intervención.....	87
5.3. Comentarios, alcances y limitaciones.....	96

CONCLUSIONES.....99

REFERENCIAS.....101

ANEXOS.....109

RESUMEN

La psicología organizacional se encarga de estudiar y evaluar la relación empresa-empleado. El papel que desempeña el psicólogo en esta área es variado ya que va desde la selección y el reclutamiento de personal, hasta el desarrollo organizacional, pasando por áreas como la capacitación y la evaluación del desempeño.

Estudiar el comportamiento de las personas dentro de la organización ha permitido establecer teorías sobre la dinámica de las organizaciones y de esta manera intervenir en diferentes aspectos que la conforman, modificando su funcionamiento para ser competitivas dentro del mercado laboral. Un aspecto importante dentro de las organizaciones, lo es el clima laboral, el cual ha sido estudiado desde hace más de sesenta años e influye de manera determinante en el comportamiento del ser humano, en aspectos tales como, la productividad, la rotación de personal, el ausentismo o la satisfacción laboral en general.

El psicólogo juega un papel importante dentro de la organización en la generación de un ambiente satisfactorio, pues debe promover estrategias que permitan la creación de un clima laboral que motive a los colaboradores de la organización para trabajar de manera óptima, logrando que estos permanezcan el tiempo necesario en la empresa de la que forman parte.

Por tanto en la presente tesina se realiza una descripción documental del clima laboral, los factores que intervienen en el mismo y sus consecuencias. También se muestra la relación del clima con la satisfacción laboral de los empleados. Posteriormente desarrollar una propuesta de intervención en la que se mencionan algunas estrategias que pueden llevarse a cabo dentro de la organización con la finalidad de crear y / o mejorar el clima organizacional de manera que se logre la alineación de los objetivos de la organización con los de los empleados a fin de ser competitivas dentro del mercado laboral.

INTRODUCCIÓN

La interacción entre los individuos y su medio ambiente de trabajo se determina tanto por sus condiciones de trabajo como por sus capacidades y necesidades. Los factores primordiales de esta interacción son la propia tarea, el medio ambiente físico y de trabajo, las prácticas administrativas y las condiciones de trabajo en general. Los valores y limitaciones humanos que determinan el éxito de la interacción están fundados en las características generales tanto psicológicas como biológicas del individuo, así como en las peculiaridades individuales y el contexto social.

Cuando las condiciones de trabajo y los factores humanos están en equilibrio, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo, la satisfacción en general e incluso mejora la salud. Por el contrario cuando existe una mala adaptación, cuando las necesidades no están satisfechas o cuando se exige demasiado, o se menosprecia, el individuo reacciona con respuestas alteradas de carácter cognoscitivo, emocional, fisiológico y de comportamiento. Los resultados dependen en gran medida de las habilidades del individuo para hacer frente a las situaciones y para controlar las manifestaciones de las consecuencias, por consiguiente, cuando hay una exposición de la misma situación estresante dentro de límites razonables, un individuo podrá reaccionar con éxito y mantenerse sano, mientras que otro tendrá problemas de salud.

Una empresa sana, está determinada por varios factores, uno de ellos se trata de un clima organizacional adecuado en donde la satisfacción del empleado se encuentra directamente relacionada con este.

Todo aquel que haya ocupado un puesto de trabajo, sabe que si no se cuenta con un buen clima organizacional, el empleo será insatisfactorio. El empleado no se encontrará satisfecho con su puesto si no tiene una percepción adecuada de su ambiente de trabajo, originando consecuencias negativas hacia su puesto y organización.

El objetivo de la presente investigación documental es mostrar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral como dos conceptos fundamentales para la mejora de la calidad de vida laboral de los empleados de cualquier organización. Se pretende despertar la reflexión sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que el clima organizacional y la satisfacción laboral son factores determinantes en el éxito del

trabajo de toda organización. Para ello, se realizó una revisión documental del tema, a fin de conocer los aspectos más relevantes del mismo y de esta manera plantear una propuesta de intervención en la que se sugieran estrategias de mejora dentro de los factores que incluye el clima organizacional.

Es importante resaltar que la presente tesina se conforma por cinco capítulos, de los cuales, cuatro de ellos corresponden a la investigación bibliográfica realizada, en la que se destacan aspectos relevantes del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral y un capítulo en el cual se describe la propuesta de intervención, mencionando algunas estrategias para su mejora.

En el primer capítulo se aborda el concepto de la psicología organizacional, el papel del psicólogo dentro de la organización y los retos actuales a los que se enfrenta, así como los conceptos de salud ocupacional y factores psicosociales en el trabajo, los cuales influyen dentro del comportamiento de los individuos que conforman la organización.

El segundo capítulo tiene como objetivo introducir el tópico de clima laboral, sus antecedentes, conceptos, tipos, dimensiones, modelos e instrumentos que son utilizados para su medición, sus causas y efectos, sus funciones e importancia así como los factores que influyen en la percepción del mismo.

En el tercer capítulo, para entender mejor el concepto de satisfacción laboral como factor importante en el bienestar organizacional, se detallaran aspectos que van desde los antecedentes de la satisfacción hasta algunas de las características personales que influyen en cómo es percibida entre los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta que existe una estrecha relación entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo en el capítulo cuatro se hará referencia a algunos de los estudios que se han realizado para corroborar la relación existente entre ambos conceptos.

Finalmente en el capítulo cinco se describe una propuesta de intervención en cuanto a clima laboral se refiere, con la intención de sentar las bases para determinar el estado actual del clima laboral dentro de la organización y analizar las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro y a partir de esta detección que diseñar un programa de intervención acorde a las necesidades de la empresa.

CAPITULO I.

1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, SALUD OCUPACIONAL Y FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO.

1.1. Introducción

La vida entera de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones y, dentro de ellas, encuentra una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones. Los responsables de la organización se esfuerzan por canalizar y orientar esos comportamientos con el objeto de producir bienes o servicios.

Toda organización está constituida por grupos de individuos interdependientes e interactuantes para la realización de un objetivo común. Esta interdependencia fundamenta la unidad de la organización y, por ello, cualquier modificación de un elemento trae aparejada la modificación de todos los demás.

La psicología organizacional se desarrolló ampliamente en las últimas décadas, con un enfoque interdisciplinario, en virtud de la problemática del manejo de los recursos humanos, ocupándose no sólo de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, análisis de puestos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

En la actualidad, resulta evidente cómo la disciplina psicológica ejercida desde el interior de las organizaciones, se desdibuja debido a las particularidades y demandas del mundo empresarial. En este contexto, la psicología organizacional se circunscribe al campo de la gestión de recursos humanos, en donde el reto del psicólogo organizacional está en aportar al desarrollo de tales mecanismos, tanto para sí mismo como para los demás individuos que conforman la organización, lo cual sólo es posible a partir del reconocimiento de la influencia que el clima y la cultura organizacionales ejercen sobre el psicólogo como actor participante e inmerso en cada ámbito empresarial particular.

En el presente capítulo se abordará de manera más amplia, el concepto de la psicología organizacional, el papel del psicólogo dentro de la organización y los retos actuales a los que se enfrenta, así como los conceptos de salud ocupacional

y factores psicosociales en el trabajo, los cuales influyen dentro del comportamiento de los individuos que conforman la organización.

1.2. Psicología Organizacional, el papel del psicólogo y los retos actuales

Para entender a la psicología organizacional, es necesario, entender qué es una organización y cómo está compuesta. A grandes rasgos la organización, se entiende como una entidad colectiva, es decir un grupo de personas que tienen ciertos fines y objetivo comunes. Estos objetivos comunes se conseguirán por medio de la ejecución de diferentes funciones que realizarán los miembros de la organización. Por supuesto que este trabajo ha de tener una coordinación lógica y racional para que se compenetren las distintas partes y poder llegar así a la meta deseada. Ejemplos claros de una organización son: una empresa, una institución, un hospital, una asociación civil, una escuela, etc. Sin embargo, a pesar de estas características, en ocasiones resulta problemático distinguir las organizaciones de otras entidades sociales como los grupos pequeños, la familia o un grupo de amigos que preparan una actividad juntos (Ramírez, 2011).

Existen extensas definiciones y conceptos de organización, sin embargo haremos mención de las más precisas en cuanto al tema. La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego *órganon* que significa instrumento, otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Schein (1982) define a la organización como “La coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (p.29).

Shermerhorn (2006), define a la organización como “El proceso de asignación de tareas, distribución de recursos y disposición de las actividades coordinadas de los individuos y los grupos para implementar planes. A través de la organización los administradores convierten los planes en acciones para definir los puestos, asignar el personal y apoyarlo con tecnología y otros recursos” (p.12)

De acuerdo a las definiciones anteriores se puede determinar que los elementos básicos del concepto son: a) Estructura: la organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos; b) Sistematización: se refiere a que todas las actividades

y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia; c) Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización; d) Jerarquía: la organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa y e) Simplificación de funciones: uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

La organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social. Las organizaciones actuales son una respuesta a las necesidades económicas y sociales del hombre contemporáneo, de la misma manera que lo es la presencia de la tecnología al servicio del trabajo en las propias instituciones. Así mismo se puede afirmar que las organizaciones son parte y producto del sistema socioeconómico actual, de la misma manera que lo son la ciencia y la tecnología (Guzmán, 2013).

Landy y Conte (2005), definen a la Psicología Organizacional como “La aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral”, aunque esta aplicación va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, ya que muchos factores que influyen en la conducta laboral no siempre se encuentran en ese ámbito, estos factores pueden ser responsabilidades familiares, las influencias culturales o los aspectos legales relacionados con el empleo.

De forma más acertada, se puede considerar como el área de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones (tales como el comportamiento, los sentimientos, las actitudes los valores de la persona y su proceso de desarrollo) y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto es las personas (como la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo y la satisfacción laboral); ya sea en su relación con un grupo, con otro individuo, o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización (Ramírez, 2011).

A lo largo de los años, el papel del psicólogo dentro de las organizaciones ha sufrido diversos cambios que han ampliado su funcionalidad dentro de las empresas, contribuye no sólo al área de recursos humanos si no también al área de calidad, seguridad e higiene, dirección, entre otras. El psicólogo se

convierte entonces, en una parte importante para las empresas que apoya en los programas de seguridad e higiene, en el análisis de los recursos humanos aplicados a la maquinaria y al área productiva, en la relación con los clientes a través de mejorar las relaciones humanas dentro y fuera de las empresas, a coordinar programas de desarrollo personal y psicológico de los trabajadores y a buscar soluciones para la disminución de rotación, el ausentismo, la resistencia al cambio, etc.

Tal vez por estos cambios, es que hoy en día resulta difícil enumerar los diversos tipos de actividades que pueden considerarse como su campo de acción.

Para Ribes, Fernández, Talento Rueda y López (Pineda, 2002), el papel del psicólogo se encuadra en aquellas situaciones sociales en que el factor humano es determinante y definen cinco funciones que inciden en áreas de problemas y escenarios de índole variada, tales como el desempeño, la productividad y la instrucción: 1) *Funciones de detección de problemas*, definidos ya sea en términos de carencia; comportamientos socialmente deseables o potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales. Esta función comprende la evaluación y diagnóstico; 2) *Funciones de desarrollo*, las cuales consisten en promover cambios a nivel individual o de grupos para facilitar la aparición de comportamientos potenciales requeridos para el cumplimiento de objetivos individuales o de grupo en cuanto a recursos humanos se refiere. Esta función incluye la educación y capacitación; 3) *Funciones de rehabilitación*, dirigidas a la mejora de aspectos deficientes en el comportamiento de individuos o de grupos. Comprende actividades de reeducación; 4) *Funciones de planeación y prevención*, relacionadas con el diseño de ambientes, predicción de problemas a mediano y largo plazo y difusión de algunas actividades profesionales de apoyo. y 5) *Funciones de investigación*, que se dirigen a la evaluación controlada de instrumentos de, medida, al diseño de tecnología y al establecimiento de habilidades interdisciplinarias en el área de salud y cambio social.

Dunnette y Kirchner (1998), afirman que el papel del psicólogo juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, ya que sus aportaciones se ven reflejadas en el bienestar de nuestra sociedad. Este profesional tiene funciones variadas, tales como: crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la organización, analizar los problemas de productividad, ejecución del trabajo, aprendizaje, adquisición de destrezas, motivación, efectos de los diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, la seguridad física, la salud mental, la interacción entre las

necesidades y los objetivos de la organización y las necesidades de los empleados respecto a su desarrollo.

Muchinsky (2007), Rodríguez y Díaz (2004), Landy y Conte (2005), coinciden en que las actividades de los psicólogos dentro de la organización pueden agruparse en las siguientes áreas:

- **Reclutamiento y Selección de Personal:** Dentro de esta área se aplican y desarrollan los métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de los trabajadores. Se realizan análisis de puestos, evaluando hasta qué punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos, así mismo se identifican los puestos de trabajo que son más compatibles con las habilidades e intereses de un individuo.
- **Capacitación y desarrollo:** Aquí, el psicólogo identifica las habilidades de los empleados que necesitan fortalecerse para mejorar el desempeño en el trabajo, donde se incluyen habilidades técnicas (como el manejo de la computadora o maquinaria especializada) o programas de desarrollo humano (estilo gerencial, trabajo en equipo, comunicación asertiva, manejo de conflictos, etc.). En esta área es necesario realizar análisis para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han tenido éxito.
- **Evaluación y desempeño:** El papel del psicólogo dentro de esta área consiste en identificar criterios o estándares para determinar que tan bien están desempeñando los empleados su trabajo; además de determinar la utilidad o valor del desempeño del puesto para la organización. Pueden participar en la medición del desempeño de equipos de trabajo, dentro de unidades dentro de la organización o la organización misma.
- **Desarrollo Organizacional:** Consiste en analizar la estructura de la organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Esto debido a que las organizaciones, como las personas, crecen y maduran, por lo que es necesario que el psicólogo facilite el proceso de crecimiento organizacional.

- **Calidad de vida Laboral:** El psicólogo se ocupa de los factores que contribuyen a una fuerza laboral sana y productiva, puede participar en el rediseño de puestos de trabajo para hacerlos más significativos. Además de satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una mayor productividad de la organización y a la salud emocional del individuo.
- **Ergonomía o Ingeniería Psicológica:** Se enfoca en participar en el diseño de herramientas, equipo y maquinaria que sean compatibles con las capacidades humanas, basándose en los conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y la percepción para diseñar sistemas de trabajo que los humanos puedan operar eficientemente, así como en el diseño de ambientes laborales favorables y seguros.

Rodríguez (1987), considera que el papel del psicólogo dentro del área organizacional cubre un gran número de necesidades, por ejemplo: reeducación de las actitudes individualistas y / o destructivas, el proceso de comunicación, motivación para el trabajo, colaboración, selección de personal, capacitación, integración de equipos de trabajo, manejos de conflictos, creatividad, resistencia al cambio, psicología de las masas y liderazgo (Pineda, 2002).

Por otro lado Dunnette y Kirchner (1989), resumen las áreas de decisión donde el psicólogo es requerido:

- **Decisiones basadas en requerimientos institucionales:** El psicólogo debe seleccionar gente cuyas conductas de trabajo concuerden con los requerimientos de la institución, para ello puede realizar un estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo y sugerir las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito, también puede apoyar en la evaluación de las características de los solicitantes y asignarlos a los puestos de tal manera que sea máxima la eficiencia de la organización entera o bien puede determinar qué cosas necesitan aprenderse, fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y diseñar experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados.
- **Decisiones basadas por las características individuales:** Es importante que el psicólogo conozca las diferencias individuales con el fin de hacerlo

saber a la organización. El papel del psicólogo es de gran relevancia en la ingeniería ya que estudia las características de los seres humanos a fin de aprender cómo debe diseñarse el quipo como deben combinarse los hombres, materiales y máquinas de un sistema de producción complejo para asegurar la eficiencia de la operación.

- **Decisiones basadas en percepciones e influencia de grupo:** Muchas de las decisiones de la empresa surgen de la necesidad de evaluar y actuar sobre las opiniones de grupos, el psicólogo puede ayudar a obtener esta información con el fin de mejorar áreas como la comunicación, las relaciones trabajador- superiores y la opinión de los clientes.

El rol del psicólogo dentro de las organizaciones puede ser tan variado que es imposible enlistarlo de forma precisa, ya que en el mundo real, el psicólogo debe saber que en ocasiones es necesario dejar de lado algunas funciones para desarrollar otras de mayor importancia y no siempre puede abarcar todas las áreas, debiendo ser flexibles y estar preparados para ocuparse, al mismo tiempo, de un gran número de tareas y proyectos (Blum, 1976).

Como ya se mencionó el objeto de estudio de la psicología organizacional es la conducta humana, entendiendo como conducta a lo que es posible que hagan los individuos. La gama de conductas humanas estudiadas por los psicólogos en las organizaciones es muy amplia, se trata de conocer principalmente su manifestación en situaciones de grupo; teniendo como principal objetivo analizar la conducta total de los grupos y organizaciones y las interacciones entre individuos en el grado en que afectan al esfuerzo del grupo total o de la organización.

El psicólogo, interesado en el bienestar del ser humano, encuentra dentro de la organización un espacio importante de actuación que le reclama “su saber y hacer”. Ya sea como actor interno o externo de la organización, tiene un papel relevante que debe estar orientado a las necesidades de la organización. Es de gran relevancia considerar que, el recurso más importante para el crecimiento de una empresa es el ser humano, y el psicólogo como estudioso de la conducta, puede proporcionar un amplio panorama de cómo optimizar la relación empresa-empleado.

Como se analizó anteriormente, el psicólogo dentro de las organizaciones tiene la capacidad y las herramientas para intervenir en un variado número de actividades, su labor es muy amplia; sin embargo la realidad nos dice otra cosa; a pesar de que cuenta con bases para actuar, en muchos casos se le limita a

realizar dos o tres funciones y se dejan de lado muchas otras que son de gran relevancia para el desarrollo organizacional. En la actualidad aun le queda mucho por recorrer y obstáculos que frotar en el ejercicio de su actividad profesional diaria.

Empezando por la forma teórica en que la mayoría de los investigadores aborda esta disciplina, Rodríguez y Díaz (2004), comentan que lamentablemente la terminología utilizada y el lenguaje empleado en los textos sobre recursos humanos continua reflejando una concepción instrumental y utilitaria del ser humano, no muy diferente a la que tenía en las primeras etapas del desarrollo de esta disciplina. Parece ser que lo único que les interesa a los directores generales y directores de recursos humanos es la orientación de la empresa hacia la competitividad, la excelencia, la rentabilidad y las utilidades.

Álvarez (1995), señala cuatro obstáculos con los que se encuentra el psicólogo organizacional en la actualidad: a) los criterios tradicionales de organización formal de trabajo, basados en una mentalidad mercantilista; b) la división jerárquica de trabajo; c) el énfasis en la labor del psicólogo en la selección de personal en condiciones desfavorables, dados los altos volúmenes de rotación de personal y d) las particularidades de la población a la cual se dirige la acción del psicólogo: personas con las capacidades para asumir los ritmos de trabajo imperantes, lo cual, en la práctica no siempre se logra. De acuerdo con el autor, esos cuatro aspectos estampan una impronta de dependencia y de limitación a las intervenciones científicas y profesionales de la psicología industrial. En este contexto, el psicólogo organizacional debe idear la forma de explicitar los beneficios de la influencia del factor humano sobre la rentabilidad empresarial, de lo contrario, este factor seguirá ocupando planos secundarios en el orden de prioridades gerenciales.

No cabe duda que los psicólogos tienen una gran responsabilidad en la forma como desarrollan, construyen la profesión y la aplican a la realidad laboral. Habría que hacer un esfuerzo para que los conocimientos desde los que se construya sean autónomos y las prácticas sociales donde se apliquen dichos conocimientos se orienten al crecimiento humano.

Las empresas seguirán existiendo y la gente depende de ellas en su manera de vivir, de aquí que el éxito y eficacia de estas empresas dependa a su vez, del éxito y eficacia de sus miembros; así mismo para el nivel de auto estimación y de salud mental de muchas personas es de gran importancia tanto el trabajo que realizan, como el éxito que logran en él; por tanto todo lo que puede contribuir al éxito del

esfuerzo laboral de las personas es un dato positivo para el bienestar de los sujetos implicados.

En Colombia en el artículo 29 del Proyecto de Ley 064 de 2003, se pretendía modificar la reglamentación del ejercicio de la profesión del psicólogo, buscando se estableciera como obligatorio para las empresas, organizaciones, instituciones educativas o de salud que tengan un número de trabajadores igual o superior a 30, contratar el servicio de psicólogos con el objeto de propiciar e implementar políticas de desarrollo humano, bienestar integral y calidad de vida de los mismos trabajadores (Enciso y Perilla, 2004).

Parece ser que en México el reto es aun más grande, debido a que esta rama de la psicología se ha desarrollado muy lentamente. Mouret y Ribes (1997), señalan que debido a la falta de capacitación específica en el área, para los años 50, su demanda fue muy baja, no es sino hasta la entrada de la inversión extranjera en el país y al desarrollarse la industria de la transformación, que su inserción dentro del ámbito laboral aumento (Zavala, 2003).

Para Zavala (2003), la psicología organizacional en México presenta tres obstáculos: a) a falta de información del empresario, ya que ésta no ha logrado ser uniforme en cuanto a las actividades que puede hacer el psicólogo; b) el currículo deficiente del psicólogo organizacional, ya que son pocas las materias relacionadas con la psicología del trabajo, lo cual parece no ser suficiente para dominar la materia, limitando la proyección profesional y con ello la utilización de nueva tecnología y c) métodos de dudosa validez, dado que la metodología de la psicología aplicada a la industria, poco tiene que reportar sobre sus hallazgos, debido a la falta de interés del psicólogo para verificar el éxito de sus técnicas y para controlar, observar, explicar y predecir la conducta humana en el trabajo.

Es necesario reflexionar sobre las aportaciones que puede y debe realizar el psicólogo hoy en día al crecimiento y al desarrollo personal, laboral y social de los trabajadores. Si estos procesos son encomendados de forma particular a los psicólogos, es porque se reconoce la especificidad de su conocimientos disciplinar, a si como el aporte del mismo.

1.3. Salud ocupacional

La Psicología de la Salud Ocupacional, es una disciplina que se ocupa de la aplicación de la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, y de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores según el

Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional. Con este objetivo se integra el conocimiento y la experiencia de diversas disciplinas como la Psicología, la medicina del trabajo, la ergonomía, la conducta organizacional y el desarrollo de recursos humanos. La meta es la aplicación de estos conocimientos a la seguridad, salud y bienestar de los empleados.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS) el término “salud” es entendida como un estado de bienestar físico, psíquico y social y no sólo la ausencia de enfermedad. La psicología de la salud ocupacional estudia su objeto, desde múltiples perspectivas: el empleado individual, el clima social de trabajo y el ambiente intra y extra organizacional; trata de ir más allá del estudio de los conceptos clásicos de la gestión de recursos humanos y se adentra en temas emergentes como es la necesidad de vincular la vida laboral con la privada, los efectos de la colocación en las organizaciones, los planes de asistencia de los empleados etc. (Salanova, 2009).

Para Salanova (2009), la “salud” debe ser entendida como un proceso por el cual la persona desarrolla al máximo sus competencias y fortalezas. Desde esta perspectiva, la salud ocupacional se refiere a un estado de completo bienestar físico, mental y social en relación al contexto de trabajo y no la ausencia de enfermedad o dolencia de origen laboral. Su objetivo es la mejora de la calidad de vida laboral así como proteger y promover la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores. Esta concepción requiere de una perspectiva multidisciplinar (psicología, medicina, ergonomía, ingeniería, derecho, etc.) que clarifique la realidad laboral en toda su extensión y pueda dar respuestas a la definición integral de la salud sobre todo en la actualidad ya que se ha dado grandes cambios en las condiciones laborales actuales (prolongadas e intensas jornadas de trabajo, mayores exigencias cognitivas y emocionales, inseguridad laboral, contratos injustos, interacción trabajo- no trabajo, etc.).

La práctica de la salud ocupacional surge como respuesta al conflicto entre las condiciones de trabajo y la salud de los trabajadores (Chiang, 2007). De hecho el principal objetivo de esta disciplina es identificar y eliminar o modificar los factores relacionados con el trabajo que presenten un efecto perjudicial para la salud del trabajador así como fomentar y desarrollar o implementar aquellos factores con un efecto benéfico sobre la salud y bienestar del trabajador. Si bien estos son los temas centrales, también son objetivos de la salud ocupacional, el tratamiento y rehabilitación de los trabajadores que han sufrido un problema de salud.

De acuerdo con Chiang (2007), las premisas esenciales para la práctica de la salud ocupacional se centran en que los problemas de salud relacionados con el trabajo son por definición susceptibles de prevención, ya que sus determinantes se encuentran en las condiciones de trabajo así como que los centros de trabajo son lugares idóneos para establecer programas de promoción de la salud, aunque en la práctica su desarrollo sea escaso. La promoción de la salud en el lugar de trabajo se ha definido como el esfuerzo combinado de empresarios, trabajadores y la sociedad en su conjunto para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el trabajo.

La práctica profesional de la salud ocupacional debe basarse en el conocimiento obtenido a través de la investigación sobre condiciones de trabajo y salud, la cual debe proporcionar la base para planificar y llevar a cabo las intervenciones necesarias para la protección y la promoción de la salud de los trabajadores. La investigación sobre las causas de los problemas de salud ocupacional y los resultados de las intervenciones deben orientarse hacia las áreas de conocimiento deficitarias, garantizando calidad y rigor en los métodos y en la difusión de los resultados (Muchinsky, 2002).

1.4. Factores psicosociales en el trabajo

El estudio de los aspectos organizacionales y psicosociales y su relación con la salud laboral, no es nuevo, aunque sí lo es la importancia y el reconocimiento que ha adquirido en los últimos años. Como consecuencia de los importantes cambios organizacionales y de los procesos de globalización actual, la exposición a los riesgos psicosociales se ha hecho más frecuente e intensa, haciendo conveniente y necesario su identificación, evaluación y control con el fin de evitar sus riesgos asociados para la salud y la seguridad en el trabajo (Moreno y Báez, 2010).

La preocupación por los factores psicosociales y su relación con la salud laboral provienen probablemente de la década de los 70's pero no fue sino hasta 1984 cuando surgió uno de los primeros documentos oficiales e internacionales en abordar el tema; "Los Factores Psicosociales en el Trabajo: Reconocimiento y Control", el cual fue publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En este documento se reconoce que los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos.

La OIT en 1986 propuso como definición que los factores psicosociales en el trabajo consisten e interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la

satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo.

Carayon, Haims y Yang (2001), definen los factores psicosociales como las características percibidas del ambiente de trabajo que tienen una connotación emocional para los trabajadores y los gestores. Desde la perspectiva de un modelo de indicadores, Roozeboom, Houtman y Van den Bossch (2008), identifican tales factores proponiendo una serie de indicadores organizacionales y laborales que se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 1.1 Listado de Factores Organizacionales

FACTORES ORGANIZACIONALES	
Política y Filosofía de la Organización	Relaciones Trabajo-Familia Gestión de los Recursos Humanos Política de Seguridad y Salud Responsabilidad Social Corporativa Estrategia empresarial
Cultura de la Organización	Política de Relaciones Laborales Información organizacional Comunicación Organizacional Justicia Organizacional Supervisión/ Liderazgo
Relaciones Industriales	Clima Laboral Representación Sindical Convenios colectivos
FACTORES LABORALES	
Condiciones de empleo	Tipo de contrato Salario Diseño de carreras
Diseño del puesto	Rotación de puesto Trabajo grupal

Fuente: Modificado de Roozeboom, Houtman y Van den Bossche (2008)

Los factores psicosociales laborales son condiciones organizacionales y /o o psicosociales de trabajo que como tales pueden ser positivas o negativas, su número es muy amplio y su clasificación y organización dependen del enfoque que se elija. Cuando tales condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo, el desarrollo

de las competencias personales y los niveles altos de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional. Las formas acertadas de cultura organizacional, liderazgo y clima laboral, condiciones psicosociales generales, afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional.

En este sentido, los factores psicosociales y organizacionales del trabajo, como forma de las condiciones sociales del trabajo, son condiciones organizacionales de trabajo que pueden afectar a la salud laboral, tanto positiva como negativamente. Como tales, los factores psicosociales están presentes en todas las organizaciones con resultados positivos o negativos. La cultura, el liderazgo o el clima organizacional pueden generar excelentes o pésimas condiciones de trabajo con consecuencias positivas o negativas para la salud de los trabajadores. De hecho, son múltiples los instrumentos de evaluación de los factores psicosociales que no aportan ninguna información sobre los elementos de riesgo en las organizaciones. Factores psicosociales y elementos de riesgo organizacional son elementos contiguos pero diferentes. Los factores psicosociales se definirían como factores organizacionales que pueden dar lugar tanto a consecuencias positivas como negativas (Moreno y Báez, 2010).

Cuando las condiciones de trabajo y los factores humanos están en equilibrio, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo, la satisfacción general y mejora la salud. Un desequilibrio entre las oportunidades y las exigencias ambientales, por un lado, y las necesidades, aptitudes y aspiraciones del individuo, por otro lado, produce reacciones de un tipo diferente.

Cuando existe una mala adaptación, cuando sus necesidades no están satisfechas o cuando se le exige demasiado, o se le menosprecia, el individuo reacciona con respuestas alteradas de carácter cognoscitivo, emocional, fisiológico y de comportamiento. Los resultados dependen en gran medida de las habilidades del individuo para hacer frente a las situaciones difíciles de la vida y para controlar, las manifestaciones precoces de las consecuencias, por consiguiente, cuando hay una exposición a la misma situación estresante, dentro de límites razonables, un individuo, podrá reaccionar con éxito y mantenerse sano, mientras que otro tendrá problemas de salud.

CAPITULO II.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Introducción

Hoy en día el clima organizacional es un factor clave en el desarrollo empresarial y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones a través de la implementación de sistemas de gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para el mejoramiento continuo.

Según Munduate (1997), las organizaciones no se constituyen de manera natural, como si lo hace la familia, sino que se componen de individuos o grupos en acoplamiento recíproco debido al proceso de adaptación en el que se ven inmersos los sujetos por su vinculación a los aspectos organizacionales objetivos, generando así dinámicas de conflicto, negociación y movimientos dialécticos que se convierten en el foco de interés de la psicología organizacional (Vega, 2006).

Se sabe que una organización es el reflejo de las personas que laboran en ella, el personal que la integra crea y transmite su imagen hacia el exterior. Por ello, es importante conocer la percepción que los integrantes de la organización tienen sobre el clima laboral, aunque este no sea tangible tal como lo son otros recursos.

El presente capítulo tiene como objetivo introducir el tópico de clima laboral, sus antecedentes, la relación que mantiene con la cultura organizacional, el concepto, los tipos, dimensiones, modelos e instrumentos que son utilizados para su medición, sus causas y efectos, así como sus funciones e importancia y los factores que influyen en la percepción del mismo.

2.2. Antecedentes del Clima Organizacional

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación, sin embargo, el término clima organizacional es tomado como una analogía del clima meteorológico, el cual se refiere a los aspectos que son estables y característicos de una zona especial. El clima es un concepto menos extenso que “medio” y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera. Por otra parte la palabra organización se refiere a una asociación de

personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines (Brunet, 2004).

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico, así como este último puede descomponerse en términos de humedad, presiones atmosféricas, componentes gaseosos, contaminación, etc. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular con sus propias características representando así la personalidad de una organización la cuál influye en el comportamiento de las personas.

De acuerdo con Brunet (2004), el concepto de clima organizacional se introduce por primera vez en el campo de la psicología industrial por Gellerman en la década de los sesenta y su definición o utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

Este constructo está conformado por dos grandes escuelas del pensamiento que son:

- 1) **El Funcionalismo**, en el cual, el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. El funcionalismo es un precursor del clima laboral ya que les importa saber como la persona se puede adaptar a su medio de trabajo, tomando en cuenta todas sus diferencias individuales con respecto a los demás (Hergenharn, 1997).
- 2) **La Gestalt** por su parte se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De este modo la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado (Corres, 2001).

Ambas escuelas del pensamiento nos muestran que son las precursoras del clima laboral, ya que integran en su área de estudio el equilibrio que los individuos buscan a su alrededor, para poderse desarrollar mejor con la implicación de las diferencias existentes en el ambiente.

2.3. Clima y Cultura Organizacional

No existe una conceptualización totalmente precisa de lo que es clima organizacional. El clima está considerado generalmente como la superficie o cara visible de una cultura.

De acuerdo con Schneider (1990), una serie de estudios del clima organizacional plantean que éste es la percepción compartida de los integrantes de una organización respecto a las políticas, prácticas y procedimientos que se desarrollan habitualmente o que el clima es la percepción común de la cultura (Cotton, 2007).

La cultura es, de alguna forma, un sistema de significados compartidos por todos los miembros de la organización, que incide en su comportamiento, en la productividad de la misma y en la satisfacción de quienes la integran (Robbins, 2007).

La cultura organizacional actuaría así como la base o fundamento del clima organizacional y para comprender el concepto de clima es necesario, entonces, comprender el concepto de cultura organizacional.

Para Schein (1982), la cultura organizacional es “un esquema de afirmaciones básicas inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado, mientras aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Dicho esquema básico ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, entonces, es enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a un problema.”

La fortaleza y grado de integración de una cultura depende, para Schein, de la estabilidad del grupo, el tiempo que éste haya estado junto y la intensidad de sus experiencias de aprendizaje.

Para completar su conceptualización de la cultura, Schein señala tres niveles presentes en la cultura organizacional:

Un primer nivel es el nivel de “artefactos”, que se refiere a todo lo que se siente y observa al entrar en contacto con una cultura. Son elementos visibles y claros, cuyo significado profundo no siempre se comprende en los primeros contactos. La expresión “artefacto” está utilizada en su sentido antropológico, como cualquier elemento material visible que permite identificar a una cultura, es así que ritos, historias y otros aspectos visibles se identifican en este nivel.

El segundo nivel comprende los valores, los estándares de conducta, los ideales, las normas de grupo, los principios morales y las premisas básicas de trabajo. Cuando se indaga con referencia al significado de los objetos del primer nivel, en general la explicación conduce al segundo nivel.

El tercer nivel es el de los “supuestos subyacentes” e incluye lo que sostiene y está detrás de los valores. Incluye creencias profundas y la explicación de las inconsistencias y los fenómenos, lo inconsciente, lo que se da por sentado, los hábitos de percepción, pensamiento y sentimiento. Constituye la fuente última de los valores.

La cultura organizacional incide en su productividad y en la satisfacción laboral de sus integrantes y explica en gran medida el comportamiento de las organizaciones.

El reconocimiento que la organización es un ambiente psicológicamente significativo para sus miembros lleva al concepto del clima organizacional (Sa Leitão et al, 1998).

Moran y Volkheim definen clima organizacional como “Una característica relativamente duradera de una organización que la distingue de las demás: a) incluye percepciones colectivas de los miembros sobre su organización con relación a dimensiones como autonomía, confianza, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación, honestidad, etc; b) se produce por la interacción de sus miembros; c) sirve como base para interpretar las situaciones ; d) refleja las actitudes, normas y los valores prevaletentes de la cultura de la organización y e) actúa como una fuente de influencia para los comportamientos presentados” (Sa Leitão et al, 1998) .

Litwin y Stringer (1968), definen clima como aquello que “atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización”

El clima organizacional describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. El clima es la forma en la cual el empleado percibe el ambiente que le rodea. Agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización (Rodríguez, 2005)

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores es así como el clima organizacional es la percepción colectiva sobre una serie de variables internas de la organización. Mientras que la cultura organizacional es relativamente estable a lo largo del tiempo, el clima organizacional varía, al igual que el clima atmosférico. (Rodríguez, 2005).

Darío Rodríguez (2005) plantea que “el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.”

La cultura se refiere a la estructura profunda de la organización, enraizada en los valores, creencias y supuestos de base de sus miembros (Denison, 1996). La interacción y procesos de socialización difunden la cultura, le dan su estabilidad y, a la vez, le otorgan cierta fragilidad a causa de su dependencia de los sistemas individuales de aprensión del conocimiento acción. El clima, si bien también está enraizado en el sistema de valores, presenta el ambiente social en términos de un set fijo y generalizable de dimensiones.

Este enfoque es compatible con el estudio de Vega (2006) que establece que la mayor parte de las definiciones de clima organizacional se centran en sus aspectos objetivos y medibles.

Los estudios de clima parten de la base que el ambiente social propio de las organizaciones existe con independencia de los individuos que lo han creado y puede por ende, ser percibido por éstos, esta hipótesis permite conceptualizar y comparar ambientes organizacionales en análisis transversales (Denison, 1996)

El clima representa la personalidad de la organización, las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional y es una característica relativamente permanente. Es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales y causa resultados en la estructura y los procesos. (Rodríguez, 2005; Vega, 2006).

Estudiar el clima organizacional es significativo para explicar el comportamiento de las organizaciones y permite la utilización de variables instrumentales, por lo tanto podemos concluir que el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias

motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo).

2.4. Concepto de Clima Organizacional

Al estudiar el clima organizacional se evidencia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Autores como Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich y Donelly (1996), plantean que el clima y la cultura organizacional son lo mismo cuando se definen como la personalidad y el carácter de una organización; Ouchi (1992), identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía. Por su parte Zapata (2000), lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional (García, 2009).

Por lo anterior se hace necesario que al estudiar el clima organizacional se identifiquen los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima así como el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados en la actualidad por las organizaciones que permiten hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud hacia la organización por parte de los empleados al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial / organizacional por Gellerman en 1960, es posible que aún no exista una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción pues las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos como subjetivos tales como la cordialidad y el apoyo.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas que integran grupos y a su vez generan comportamientos diversos que afectan ese ambiente.

Hoy por hoy, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas: a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales se reconoce la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto- sujeto. Autores de diversos países y distintas profesiones han intentado asumir una definición de clima y sus variables. Ante tal divergencia Vega (2006), junto con

otros autores realizó una revisión de los estudios de clima organizacional en Bogotá, D.C. (Colombia) hallados en 10 instituciones de educación superior y 2 bibliotecas públicas, de los años 1994 a 2005 en el que se revisaron 168 documentos, de los cuales tomaron como base 93 estudios en psicología del trabajo y las organizaciones y áreas relacionadas con la gestión humana; de los cuales a su vez, 67 son trabajos de grado (48 en pregrado y 19 en posgrado), 11 artículos científicos y 15 libros. Tal revisión permitió identificar las definiciones y aproximaciones de clima organizacional más significativas planteadas por autores extranjeros. En este sentido se debe advertir que aunque algunos no precisan una definición del concepto de clima, si lo relacionan con factores como la cultura, la comunicación y la motivación entre otros.

A continuación se presenta una tabla en la que se muestran los principales autores de dicha revisión así como las definiciones utilizadas para el concepto de clima organizacional.

Tabla 2.1. Definiciones de clima organizacional planteadas por autores extranjeros

Autor	Definiciones de Clima Organizacional
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.
Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de la cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.
Halpin y Croft (1963)	El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.
Forehand y Gilmer (1964)	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.
Tagiuri (1968)	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.

Pace (1968)	El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Hall (1972)	El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.
Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.
Payne y Pugh (1976)	El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.
James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.
Dessler (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.
Naylor Pritchard, e Ilgen (1980)	El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.
Brunet (1987)	El clima Organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.
Reichers y Schneider (1990)	El clima organizacionales un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Robbins (1990)	El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

Chiavenato (1990)	El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sienten los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.
Álvarez (1992a y 1992b)	El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de la pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.
Peiró (1995)	El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura, proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.
Silva (1996)	El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.
Goncalvez (1997)	El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.

Fuente: Adaptación de Brunet (2004)

Como se pudo observar en la Tabla 2.1 se presentan 22 aproximaciones al concepto de clima organizacional, de 1951 a 1997. A partir de esta revisión, es válido considerar que no hay un único concepto, aunque si es posible identificar algunos elementos frecuentes, como: La personalidad de la organización; las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional; el fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales; la causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización y la característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización.

En estos planteamientos, se considera que el clima organizacional describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman; además, agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y

de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. Por otra parte, se plantea la influencia del clima organizacional en aspectos tales como: las relaciones, actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

También se propone que el clima organizacional impulsa la productividad, el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.

Actualmente no existe un consenso total sobre una definición única (Parker et al., 2003), aunque el concepto ha inspirado varias descripciones y operacionalizaciones. Desde luego, el clima organizacional es entendido, en términos generales como una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de su miembros, así mismo intenta capturar comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus empresas o instituciones (King, Hebl, George y Matusik, 2010; Patterson et. al., 2005; Brunet, 2002).

La mayoría de las definiciones conceptualizan al clima organizacional o laboral como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011).

McKnight y Webster (2001), consideran al clima organizacional como las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la empresa o institución, incluyendo qué conductas son esperadas y recompensadas. Por otro lado Brunet (2002, p.55) define el clima organizacional como “las actitudes subyacentes a los valores, las normas y los sentimientos que los empleados tienen ante su organización”.

Finalmente de las definiciones anteriormente revisadas podemos concluir que el clima organizacional está fundamentado en percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la organización (estructura, políticas y prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, etc.)

2.5. Funciones e importancia del Clima organizacional

De forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del

clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; b) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y c) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar eficientemente a su organización. Si bien es cierto que el clima organizacional es de suma importancia tanto para el crecimiento personal del empleado como para el crecimiento de la misma organización. Una vez que se detecten los problemas relacionados a la organización, será indispensable tomar medidas para solucionarlos así como seguir el progreso de la organización y prevenir los posibles problemas que pudieran surgir.

El origen del estudio de Clima organizacional puede situarse en las investigaciones sociales realizadas por Kurt Lewin y sus colaboradores en la década de los años treinta del siglo XX, cuyo objetivo se centraba en representar cualquier proceso social particular como, por ejemplo, los intercambios entre líderes y sus seguidores o las interacciones entre los miembros del grupo como parte de un contexto o de un medio social más amplio (Alcover, 2004).

En los últimos años ha sido publicada una gran cantidad de investigaciones sobre clima y su relación con ciertos factores tales como, la satisfacción, la productividad, el desempeño, el liderazgo, el rendimiento, la rotación, entre otros.

Ekwall en 1986 menciona que la importancia del clima organizacional radica en la influencia que tiene sobre la conducta de los empleados, además de designar las condiciones psicosociales, lo cual permite que observar que es algo importante para las personas en la sociedad sin importar la época (García, 1998).

Una valoración de clima nos permite conocer las condiciones laborales, motivar a la participación de diversas actividades, maximizar la comunicación y los mecanismos de las relaciones, prevenir cambios y dificultades, ayudar a la planificación y desarrollo de la organización, determinar procesos de relación de problemas así como permitir una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Si se realiza un estudio de clima organizacional de manera adecuada y se relaciona con otros constructos, se pone al alcance una herramienta importante

para el desarrollo organizacional (Gutiérrez, 2010). Esta es una forma de poder detectar los posibles problemas y así poder implementar soluciones pertinentes, al analizar los datos obtenidos y determinando la mejor estrategia para su desarrollo. De esta manera podemos determinar que un diagnóstico adecuado de clima organizacional supone claras ventajas como son la toma de conciencia de la organización con relación a sus miembros; un facilitador para estructurar y facilitar la participación en los integrantes así como una estrategia adecuada que permita una mejor integración entre los miembros.

2.6. Tipologías del Clima Organizacional (Teoría de Likert)

Rensis Likert es uno de los investigadores más reconocidos en el mundo debido a sus trabajos en psicología organizacional. De acuerdo con Brunet (2004), este autor en su teoría de Clima Organizacional, o de los Sistemas de Organización tal como él la llama, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Para Likert (Brunet, 2004), el comportamiento de los subordinados es causado, tanto por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que estos perciben como por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. De esta manera la reacción de un individuo ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene de ésta, importando el cómo ve las cosas por sobre la realidad objetiva, logrando así que la percepción sea la que determine el tipo de comportamiento que el individuo va a adoptar. Siguiendo con este orden de ideas existen cuatro factores que influyen en la percepción individual del clima los cuales podrían explicar la presencia de microclimas dentro de una organización, los cuales se definen como: a) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional; b) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana; c) Factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción y d) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales se dividen en: **1) Variables causales:** son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene tales como: reglas, decisiones, competencias y actitudes. Estas variables se distinguen porque pueden ser modificadas o

transformados por los miembros de la organización que pueden agregar nuevos componentes y son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren la influencia de las otras variables. **2) Variables Intermediarias:** constituyen los procesos organizacionales de una empresa y reflejan el estado interno y la salud de una empresa, se sitúan entre estas, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones entre otras y **3) Variables finales:** son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes, reflejan los resultados obtenidos por la organización y entre estas se encuentran la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

Figura 2.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert, 1967



Fuente: Brunet, 2004.

Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa y la combinación e interacción de estas permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional los cuales a su vez cuentan con dos subdivisiones.

El primero se trata de un **Clima de Tipo Autoritario**, que incluye dos sistemas; el *Sistema I – Autoritarismo Explotador*, en el cual las principales características son que la dirección no tiene confianza en sus empleados, el grueso de las decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen de manera ascendente, se trabaja dentro de una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, desconfianza y ocasionalmente de recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad y se genera un

ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados sólo se da en forma de directrices e instrucciones específicas.

Por otro lado el *Sistema II – Autoritarismo Paternalista* se caracteriza por que la dirección tiene una confianza condescendiente con sus empleados como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones así como los procesos de control se toman en la cima aunque algunas se toman en los escalafones inferiores, se utilizan métodos de recompensas y castigos para motivar a los trabajadores, las interacciones se establecen de manera condescendiente por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de su empleados sin embargo se tiene la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

El segundo tipo de clima se trata de un **Clima de Tipo Participativo** que incluye también dos sistemas; el *Sistema III – Consultivo*, en el cual, la dirección tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores, la comunicación es de tipo descendente, los métodos de recompensas y castigos se utilizan para motivar a los trabajadores así como satisfacer sus necesidades de prestigio y estima, la interacción superior-subordinados es moderada y en su mayoría con un alto grado de confianza, los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad tanto en los niveles superiores como inferiores y se genera un ambiente dinámico en el que la administración se esmera por alcanzar objetivos.

El *Sistema IV – Participación en Grupo*, se caracteriza porque la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación se da de forma ascendente, descendente y también lateral, los empleados están motivados por la participación, la implicación, el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados y todos los personales (superiores y subordinados) forman un equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado. Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos, buscando la satisfacción de las

necesidades sociales de sus miembros en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma, la desconfianza y las relaciones interpersonales son tensas y privativas. En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV corresponderían a un clima abierto.

Por otro lado Rousseau (Furnham, 2001), conceptualiza cuatro diferentes tipos de clima:

- **Clima Psicológico:** Es la percepción individual del ambiente de las personas, la forma en que cada uno de los empleados, organiza su experiencia en el ambiente. De tal manera que las diferencias individuales tiene una función en la perspectiva de cada uno y los diversos factores dan forma al clima psicológico como estilos de pensamiento, personalidad, cultura y las interacciones sociales; tales percepciones no necesariamente necesitan coincidir con las de otras personas del mismo ambiente, ya que dentro de una misma organización pueden existir diferentes ambientes.
- **Clima Agregado:** Implica las percepciones individuales promediadas dentro de un departamento dentro de la misma organización. Los climas agregados se constituyen con base en la pertenencia de las personas a alguna identificable de la organización.
- **Clima Colectivo:** Surge del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento. Este tipo de clima toma en cuenta las percepciones individuales situacionales; las cuales se consideran elementos de pertenencia de un grupo, sin embargo, los factores personales como la administración, la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos.
- **Clima Organizacional:** Clima que refleja la orientación de los miembros de la organización; puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

Por su parte Brown (1990), engloba los tipos de clima de cualquier empresa en cuatro categorías diferentes:

- **Clima orientado hacia el poder:** Este tipo de organización tiene una estructura visible. La autonomía de un individuo y otras recompensas son

determinadas por los deseos de quienes tienen el poder. Aunque existen sus excepciones de algunas organizaciones que buscan el bienestar de sus subordinados aunque depende mucho de sus superiores.

- **Clima orientado hacia el papel:** Este recalca el orden y la racionalidad, se desarrolla como una reacción a una orientación de poder. La competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas, aún así este tipo de organizaciones valora mucho la predictibilidad y la estabilidad, por ello es difícil hacer un cambio, un ejemplo puede darse en el sector público.
- **Clima orientado hacia el trabajo:** Existen objetivos específicos dentro de la organización. La estructura de la organización, sus actividades y empleado se evalúan en términos de su contribución al objetivo. La autoridad se considera legítima sólo si ayuda a lograr el objetivo, y las reglas y reglamentaciones se descartan de no ser que también ayuden. Los individuos sin los conocimientos y habilidades necesarias reciben un entrenamiento nuevo o son reemplazados.
- **Clima orientado hacia las personas:** se orienta hacia la gente y su objetivo es servir a las necesidades de los miembros de la organización. Los trabajos se desarrollan con base en las preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo. Como ejemplo podemos observar los grupos civiles o de servicios.

2.7. Dimensiones del Clima Organizacional

El comportamiento de los individuos en una organización se ve influenciado por numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización constituye en cierta forma una especie de micro sociedad caracterizada por varias dimensiones susceptible de afectar el comportamiento de los individuos. Varios son los factores que pueden contribuir al clima organizacional sin embargo es la percepción individual de los empleados lo que dirige su trabajo dentro de la organización.

Rodríguez (1999), comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales así como

sus valores y normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí, los estilos de autoridad y liderazgo, entre otros.

A través de los años, las dimensiones que han sido identificadas como componentes del clima han sido distintas, por lo que diversas visiones emanaron, conduciendo a una confusión y un lento progreso teórico (Brunet, 2004).

Litwin y Stringer (1968), en un estudio pionero y clásico midieron la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, desafío, relaciones sociales, cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización. En sus revisiones sobre la literatura, L.R. James y L. A. James identificaron cinco dominios primarios de las percepciones sobre el ambiente de trabajo: 1) características de trabajo (autonomía, reto, importancia de la tarea); 2) características del papel o rol laboral (ambigüedad, conflicto y sobrecarga); 3) características del liderazgo (énfasis en las metas, apoyo e influencia ascendente); 4) trabajo en equipo y características sociales del ambiente (cooperación, orgullo, calidez) y 5) atributos de la organización y el subsistema o departamento (innovación, apertura a la información, sistemas de recompensa y reconocimientos) (James y Sells, 1981; Jones y James, 1979). Cabe destacar que la mayoría de estas dimensiones han sido confirmadas en otros estudios (Mejías, Reyes y Arzola, 2006).

Koys y DeCottis (1991), incluyeron como dimensiones del clima organizacional: autonomía, cohesión, justicia, presión, innovación, reconocimiento, confianza y soporte. Davidson, Manning, Timo y Ryder (2001), tomaron en cuenta las dimensiones de: soporte y facilidades del líder, espíritu profesional y organizacional, conflicto y ambigüedad., regulaciones de la organización y opresión, variedad, reto y autonomía en el trabajo, además de estándares en el trabajo, cooperación, amistad y calidez en el trabajo en equipo.

Por su parte, Parker et al. (2003), a través de unos de los estudios más relevantes dentro del campo que nos ocupa identificaron dimensiones comunes en las investigaciones del clima a nivel prácticamente mundial como: rol en el trabajo, el trabajo en sí, el sentirse “bien” en el ambiente laboral, la motivación, el desempeño, y otras actitudes hacia el trabajo.

En tanto Patterson et al. (2004 y 2005), basándose en una extensa revisión de la literatura, generaron un instrumento de clima organizacional, que considero las siguientes dimensiones: involucramiento, autonomía, soporte del supervisor, integración, preocupación por el bienestar del empleado, desarrollo de habilidades, esfuerzo, flexibilidad (capacidad para pensar en las decisiones

laborales), innovación y flexibilidad, enfoque externo a la organización, claridad de metas, presión para producir, calidad (en el trabajo y en la empresa), retroalimentación del desempeño, eficiencia, formalización, tradición (seguir normas establecidas por años), afecto hacia los empleados, satisfacción general hacia el trabajo (respecto al superior, la organización y el puesto en sí), y dedicación en el trabajo.

Hernández Sampieri (2006), efectuó una revisión de la literatura con más de 50 estudios realizados en Estados Unidos y Europa entre 1960 y 2003, y seis en México; encontró que las dimensiones más comunes del clima organizacional son: percepción de la dirección- gerencia (apoyo experimentado), cooperación – trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño-resultados-calidad, recompensas, autonomía, estructura, innovación, comunicación, motivación (principalmente intrínseca).

En resumen podemos afirmar que tampoco se observa un consenso sobre que variables deben medirse en cuanto al clima organizacional. Sin embargo, una vez más este panorama puede establecerse con una operacionalización del clima organizacional a través de un modelo que lo contextualice y ubique, así como mida sus dimensiones (Patterson et al., 2005).

2.8. Medición del Clima Organizacional

Para Méndez (2006), la medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional de tal modo, que puedan identificarse aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia.

Según García Bedoya (1997), dentro de una organización existe tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los

trabajadores y la tercera y más utilizada es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

De acuerdo con Brunet (2004), el instrumento privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización sobre los cuales se debe indicar hasta qué punto se está de acuerdo con ésta descripción. Generalmente se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuesta de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces su validez es sólo aparente o de concepto. Es importante subrayar que las instrucciones proporcionadas en la mayoría de los cuestionarios exigen a los que responden que evalúen el clima en función de dos objetivos; la situación actual, y la situación ideal. Mediar la distancia entre el clima actual y el clima ideal, permite determinar hasta qué punto se está a gusto con el clima en el que se trabaja al tiempo que indica las dimensiones que requieren de intervención.

Para Brunet (2004), la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de evaluación, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas: uno; la evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos) y dos; un análisis de los efectos del clima en una empresa particular (estudios longitudinales).

De acuerdo a Patlán (2013, a lo largo del tiempo en que se ha puesto énfasis por el estudio del clima organizacional, se han desarrollado un sin número de escalas de medición, entre los que más han destacado se encuentran el Organization Climate Description Questionnaire (OCDQ) de Halpin y Crofts; el Organization Climate Questionnaire (OCQ) de Litwin y Stringer; el Executive Climate Questionnaire de Tagiuri y Litwin; el Agency Climate Questionnaire (ACQ) de Schneider y Bartlett; el Organizational Climate Index de Stern; el Business Organization Climate Index (BOCI) de Payne y Pheysey; la Survey of Organizations de Taylor y Bowers; el Organizational Climate Questionnaire de Lawler, Hall y Oldham; el Perceived Organizational Climate de Dieterly y Schneide; el Perceived Work Environment de Newman; el Psychological Climate Questionnaire de Jones y Jame; la Escala de Clima Organizacional de DeCotiis y Koy; el Likert's Profile of Organizational Characteristics (POC); y la Escala de Clima Organizacional de De Witte y De Cock.

Más recientemente se identifican las escalas de medición que se mencionan a continuación: la Encuesta de Clima Organizacional (ECO) de Toro; la Corporate Assessment Climate Measure de Furnham; el Organizational Climate

Questionnaire (OCQ) de Furnham y Goodstein; la Psychological Climate Scale de Brown y Leigh; el Cuestionario Focus-93 (First Organizational Climate/ Culture Unifed Search) de Mañas, Gónzales-Roma y Peiró; el cuestionario de Clima Laboral (CLA) de Corral y Pereña; el Organizational Climate Measure (OCM) de Patterson et al; la Escala de Clima Organizacional basada en percepciones y expectativas de Reinoso y Araneda; la Escala de Clima Organizacional en función del Modelo de los Valores en Competencia de Hernández, Méndez y Contreras y la Organizational Climate Scale (CLIOR) de Peña-Suárez, Campillo- Álvarez Fonseca-Pedrero (Patlán, 2013).

No obstante que existe una amplia investigación empírica y escalas para medir el clima organizacional, y que el interés por el estudio del clima organizacional ha crecido en todo el mundo es indispensable contar con instrumentos que nos permitan conocer el clima organizacional de manera válida y confiable. Sin embargo, existen algunas dificultades en el hecho de medir. En este sentido Reyes – Lagunes (2011), menciona que, cuando una escala proviene de un medio cultural ajeno a nuestro país, se asume que su estructura original debe ser adaptada al nuevo contexto.

Van de Vjver y Hambleton (1996), sugieren que la aplicación de un instrumento en un nuevo grupo cultural involucra más que simple traducción de un texto en otro idioma, requiere administrarlo y comparar los resultados, donde se puede encontrar que el constructo no aplica o no significa lo mismo para los dos grupos, lo cual puede generar dificultades en la medición.

Pérez (2009), señala que, en los instrumentos que requieren ser traducidos de inglés al español, es de esperarse que se presenten discrepancias en su desempeño pues la interpretación de los reactivos puede cambiar.

En los últimos años tanto en México como en Sudamérica se han realizado investigaciones cuyo objetivo ha sido elaborar y/ o validar instrumentos de medida del clima organizacional en diferentes contextos laborales. Como ejemplos podemos citar el instrumento elaborado por Hernández, Méndez y Valencia (2012) para medir el clima organizacional el cual está basado en el modelo de valores en competencia (MVC) de Kims S. Cameron y Robert E. Quinn; la Adapatación y validación Psicométrica de la escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moss en México realizada por García, Ortega y Reyes (2014), entre otras.

2.9. Factores que influyen en la percepción del clima

Los integrantes de una organización consideran su clima como beneficioso o perjudicial, en base a la percepción que tengan de la misma, por lo cual algunos lo considerarán beneficioso si se permiten y ofrecen posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral; esto aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Por otra parte consideraran perjudicial su clima cuando sus percepciones manifiesten un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema (Guillen, 2000).

Los factores que influyen en la percepción del clima organizacional son numerosos. Así la forma en que un individuo percibe el clima que le rodea, puede afectar su satisfacción en el trabajo, su rendimiento y, por ende, llevarlo a la frustración (Ruiz, 1995). La forma en que actúan los componentes como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales producen una serie de hechos reflejados en los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo (Cortéz, 1997).

A continuación se enumeran algunos factores que pueden influir o afectar el clima laboral dentro de la organización:

- **Estructura Organizacional:** puede referirse ya sea a la distribución física de las personas en la organización o al nivel de la estructura de trabajo y de las políticas que le son impuestas. En otras palabras, la estructura define las propiedades físicas que existen en una organización sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema. El concepto de estructura se distingue entonces del clima organizacional ya que esté de acuerdo con Brunet (2004), se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización.
- **Relaciones interpersonales:** se dice que cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización si no en todas partes. Este término se convierte en lo que Strauss (1967), denominó como “cortesía industrial”, el cual consiste en tratar bien a los subordinados. Jefes y compañeros (citado en Arias, 1996).
- **Comunicación:** de acuerdo con Arias (1996) se puede definir la comunicación como un proceso mediante el cual se transmiten y

reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Un aspecto importante dentro de cualquier empresa es la comunicación que se establece entre sus miembros y la relación que hay entre esta y el diseño de las oficinas, según estudios realizados al respecto existe una alta relación entre estos factores. Un ejemplo de lo anterior es cuando los empleados al conversar se ven afectados por el ambiente que los rodea debido a que su comunicación se da a partir de las condiciones físicas y psicológicas que existen en la organización.

- **Motivación:** es uno de los factores que requiere de una mayor atención. Si no se conoce el tema de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender la actitud o respuesta de los colaboradores en el tema de clima organizacional. Un motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico (Fremont, 1970). Ese estímulo a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o bien puede ser generado por la misma persona. Se puede decir que una persona motivada percibe su clima organizacional como bueno.
- **Poder y Liderazgo:** de acuerdo con Dessler (1994), el liderazgo es un tema crucial hoy en día ya que debido a que las fronteras se han abierto al comercio global las organizaciones se encuentran permanentemente en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo cual ha generado que las personas que la conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización. El liderazgo se define como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Es una de las competencias más importantes dentro del estudio de clima laboral. Un buen líder es capaz de mover a sus colaboradores y cambiar el clima de la organización. Los diferentes tipos de clima pueden definirse en función de las diferentes formas de poder que usan los dirigentes de una empresa. Por ejemplo un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y recompensas, mientras que un clima participativo, estaría determinado por la integración de los procesos de control y decisión (Brunet, 2004).
- **Remuneración:** se refiere a lo que debe pagar el empleador en función del cargo ocupado por el empleado y su tiempo a disposición del mismo (Chiavenato, 1993). El salario está compuesto por el pago en efectivo

más prestaciones. Existen tanto prestaciones de Ley como aquellas prestaciones adicionales que la empresa considera para sus colaboradores. Uno de los factores que más predisponen la percepción de un buen o mal clima organizacional es precisamente el pago, pues los colaboradores que son bien remunerados por la organización, trabajan a gusto, aportan ideas e incluso mejora su desempeño.

- **Políticas y reglamentos:** tienen un efecto significativo sobre la percepción que los empleados tienen del clima organizacional. El margen de maniobra que le deja la organización al empleado permite a este último, hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive. Si las políticas y reglamentos restringen demasiado la edición de sus comportamientos, este podría sentirse cautivo dentro de una organización impersonal. Una política restrictiva, crearía entonces una atmosfera autócrata y suscitaría en los empleados sentimientos de opresión. Una política como tal podría acreditar cierta eficacia a largo plazo, pero a mediano e incluso largo plazo se correría el riesgo de ver aparecer una baja importante en el rendimiento de los empleados causada por la falta de motivación, por quejas, altas tasas de rotación e incluso por ausentismo.
- **Evaluación del desempeño:** la evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. Para poner en marcha un programa de evaluación, es esencial, establecer dentro de la organización un clima de confianza, de manera tal que la mayoría de los empleados sienta realmente la necesidad de saber si su rendimiento es satisfactorio o no.
- **Ambiente físico:** la interdependencia entre las condiciones de trabajo y la productividad ha tardado en reconocerse debidamente. Un ambiente peligroso puede constituir no sólo la causa directa de accidentes y enfermedades profesionales, sino también la insatisfacción de los trabajadores con condiciones de trabajo no adaptada a su nivel de cultura social. Esto también conduce a una disminución de la calidad y cantidad de trabajo así como una rotación excesiva y un mayor ausentismo.

Podemos agregar que el hecho de que un clima laboral se perciba como beneficioso o perjudicial no dependo sólo de los procesos internos del trabajo y la

organización sino también del empleado. No hay que olvidar que las personas son diferentes y que cada una trae sus expectativas hacia el trabajo y su empresa. Esto puede influir de manera importante en su percepción hacia el clima laboral y por tanto provocar efectos diferentes en la organización causados por dicha percepción. Es decir, no todas las características del clima laboral va a ser del mismo agrado y / o desagrado a todos los empleados si no que cada quien va a tener una opinión acerca de ellas ocasionando o bien acuerdos o desacuerdos.

Finalmente podemos concluir que la percepción hacia el clima afecta ya sea positiva o negativamente a la organización pues los empleados actuaran conforme a lo que estén percibiendo; por tanto valdrá la pena identificar cuáles son aquellas características del clima laboral que les resultan desagradables y modificarlas por el bien de los trabajadores y de las misma organización.

2.10. Causas y efectos del Clima Organizacional

Cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos. La naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen, sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarlas (Brunet, 2004).

Las causas que generan el clima organizacional, parten del ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes ,todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, pueden ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Bustos, 2009).

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías; los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios de una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. Según este tipo de efectos, los comportamientos de

un individuo varían de un clima a otro. El efecto de interacción por su parte se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo., así pues el clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que éste define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que viene a determinar la libertad de acción de los actores de ese sistema. De la misma forma, los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción apoyan frecuentemente la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas.

Entre los factores que tienen efectos sobre el clima organizacional podemos citar, el tamaño de la organización, el nivel jerárquico, los, estilos de liderazgo, los reglamentos y políticas, la evaluación del desempeño, entre otros.

Para que una persona pueda trabajar bien, debe sentirse a gusto consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal. Un buen clima o un mal clima, tendrá consecuencias para la organización ya sea a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas cabe mencionar la inadaptación, rotación, ausentismo, insatisfacción, baja productividad, etc. (Salgado, 1996).

En síntesis el clima organizacional es determinante en la toma de decisiones de una organización y que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

CAPITULO III.

3. SATISFACCIÓN LABORAL

3.1. Introducción

El trabajo es una de las actividades principales del ser humano. Actualmente la psicología organizacional, se encarga del estudio del comportamiento humano dentro las organizaciones. Inmersos en este contexto, los empleados presentan una serie de actitudes, pensamientos, creencias, y supuestos que determinan en gran parte la percepción del entorno que los rodea así como su comportamiento.

Una de las actitudes que ha generado mayor interés por parte de los investigadores y estudiosos del contexto organizacional es el de la satisfacción laboral ya que para toda organización de trabajo es de suma importancia conocer que tan satisfechos se encuentran los empleados con diversos factores tales como las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la supervisión que reciben, las recompensas obtenidas y las políticas existentes dentro de su empresa.

La satisfacción en el trabajo es una de las estructuras más ampliamente estudiadas y medidas en la literatura directiva y la conducta organizativa. El interés en la satisfacción laboral proviene de su relación con otros importantes resultados dentro de la organización entre los que están el absentismo, la rotación, el compromiso organizativo y el desempeño (Scott, y Taylor, 1985).

Partiendo de la aseveración de que el trabajo es una de las principales actividades de cualquier ser humano, el psicólogo se debe interesar en investigar y conocer los impactos psicológicos de los empleados en relación a su trabajo, con el fin de mejorar e incrementar este aspecto en beneficio tanto del empleado como de la organización, ya que los sentimientos y actitudes de éstos los llevarán a reaccionar de diferentes maneras y estas reacciones influirán positiva o negativamente en los resultados organizacionales.

Para entender mejor el concepto de satisfacción laboral como factor importante en el bienestar organizacional, en el siguiente apartado se detallaran aspectos que van desde sus antecedentes hasta algunas de las características personales que influyen en cómo es percibida entre los miembros de la organización.

3.2. Antecedentes de la satisfacción Laboral

A mediados de los años veinte, Elton Mayo, psicólogo estadounidense introdujo el concepto de emoción en la corriente de la psicología. Él pensaba que el trabajo en las fábricas tenía como resultado diversas emociones negativas como la ira, el miedo y la sospecha. Esto, en su momento, llevó al desarrollo de sindicatos y al descontento entre los empleados, incluyendo deterioro en el desempeño y el incremento en las enfermedades. Hasta este punto el interés por parte de los psicólogos y directivos en la satisfacción de los empleados era poco. Se pensaba que los empleados se preocupaban solamente por su sueldo y que si se les pagaba adecuadamente estarían felices. Houser en 1927 llevó a cabo algunas encuestas sobre la satisfacción laboral, sin embargo estas fueron aplicadas a los gerentes indagando sobre la felicidad de sus empleados y no directamente a los empleados (Landy y Conte, 2005).

Posteriormente a principios de los años treinta, dos proyectos de investigación diferentes infundieron nueva vida al concepto de satisfacción laboral. La primera fue una encuesta hecha a los empleados adultos de un pequeño pueblo, en Pennsylvania. Robert Hoppock en 1935 estaba interesado en la respuesta a dos preguntas ¿Qué tan contentos están los empleados? y ¿Son más felices en una ocupación que en otra? Descubrió que el 12% de los empleados podían clasificarse como insatisfechos. También encontró amplias variaciones entre individuos dentro de los grupos ocupacionales; algunos empleados (profesionales y gerentes) estaban más contentos que otros (operarios). Estos hallazgos sugieren que tanto las diferencias individuales así como los factores inherentes al puesto de trabajo podrían influir en la satisfacción ambiental.

El segundo proyecto de investigación comenzó en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en Cicero, Illinois a finales de los años veinte. El propósito de la investigación era establecer la relación entre diversos aspectos físicos del trabajo y el ambiente laboral tales como la iluminación, la duración de la jornada laboral, el tiempo de descanso y su influencia en la productividad. Los estudios demostraron que la percepción de los empleados tenía un efecto mayor sobre la productividad que las condiciones físicas. De forma sorprendente, los resultados demostraron que con casi todas las condiciones experimentales que introdujeron los investigadores se mejoró la productividad. Al reducirse la jornada laboral, se incrementó la productividad. Así mismo, cuando se eliminaron las pausas de descanso los resultados fueron tan inesperados que los investigadores continuaron con los experimentos, aplicaron entrevistas y un examen de las bitácoras de los empleados en un intento por determinar por qué la reducción de la

iluminación y los periodos de trabajo más largos no tuvieron el efecto hipotético de reducir la productividad.

En este sentido, los investigadores descubrieron que gracias al experimento, los empleados recibieron mucho más atención por parte de sus supervisores y gerentes que la que tenían anteriormente. El incremento en la atención fue tomado de forma positiva y explica porque se mejoraron las actitudes hacia la supervisión. Por tanto la mejora en las actitudes de los empleados hacia los supervisores dio como resultados el incremento en la productividad. Estos trabajos de campo, introdujeron un nuevo término en la literatura de la psicología social: el efecto Hawthorne, que significa un cambio en la conducta o en las actitudes como resultado del incremento en la atención.

En el tiempo en que se reportó esta investigación, la conclusión general a la que llegaron los psicólogos fue que la moral (entendida como el estado de ánimo) y la producción parecían estar estrechamente vinculadas, sin embargo, esta conclusión estaba equivocada, tal y como se comprobaría más adelante (Landy y Conte, 2005).

La investigación de Mayo acerca del efecto del trabajo en fábricas sobre las emociones, el descubrimiento de Hoppock sobre las diferencias individuales en la satisfacción y los estudios de Hawthorne, impulsaron a los científicos sociales para estudiar las actitudes del trabajador y el nuevo constructo de la satisfacción laboral. En 1932 la psicología laboral aún no se encontraba en los libros de texto de la psicología. Cuatro décadas después en 1976, se habían publicado más de 3,000 artículos de investigación sobre el tema. Incrementándose alrededor de 10,000 estudios para el año 2002 (Landy y Conte, 2005).

Posteriormente a finales de los años cincuenta, se llevaron a cabo dos revisiones de investigaciones que llegaron a conclusiones muy diferentes. Brayfield y Crockett en 1955 concluyeron que había muy poca evidencia de la relación entre la satisfacción y el desempeño. En contraste Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell concluyeron en 1957 que existe una relación entre la satisfacción y por lo menos algunas conductas laborales, principalmente el ausentismo y la rotación. Esto permitió la introducción de las primeras teorías modernas sobre la satisfacción laboral, la teoría de los “dos factores” o “teoría dual” de Herzberg, Mausner y Snyderman (1955) en donde se propone que los factores extrínsecos satisfacen las necesidades “higiénicas” mientras que los factores intrínsecos satisfacen las necesidades de “motivación”).

A finales de los años sesenta, Porter y Lawler propusieron que la satisfacción laboral total fue resultado de diversos cálculos que hicieron los individuos respecto a lo que pensaban que se merecían en el empleo. Más tarde Locke en 1976 introdujo lo que llamó la Teoría del Valor de la Satisfacción laboral. Propuso que la importancia relativa que tiene un aspecto particular del puesto para el trabajador, influye en el grado en que dicho trabajador responde a él. En este sentido si una persona valora un salario alto, el salario real podría tener un efecto muy importante en la satisfacción laboral total. De la misma manera, si no se le da gran valor a las oportunidades de promoción, la oportunidad real de obtenerla no tendría gran influencia sobre la satisfacción total. Locke añadió un pequeño giro al modelo de Lawler al especificar la importancia diferencial de los diversos aspectos del trabajo.

A pesar de que estas teorías tanto de Porter y Lawler como de Locke generaron investigación, ninguna se presentó como una explicación exhaustiva del fenómeno de la satisfacción laboral.

Se propusieron otras teorías, como la *Teoría del Proceso Oponente* de Landy en 1978 basada en gran parte sobre las teorías de la emoción. Esta teoría tenía como hipótesis central que cada reacción emocional positiva se acompaña por otra reacción emocional opuesta, negativa. Por tanto, si alguien experimentara alegría al interactuar con su supervisor, existirá también una reacción emocional negativa subyacente, que no se presente mientras continua la interacción. Sin embargo si la interacción termina (al trabajador lo transfieren o el supervisor renuncia), aparecerá el estado emocional negativo, al no existir ya un estado emocional al cual oponerlo.

War en 1987, propuso una teoría basada en factores laborales (dinero, variedad, uso de habilidad,) y sugirió que muchos de esos factores (control, contacto interpersonal) en realidad causaban insatisfacción. Esta era una propuesta original, ya que la mayoría de las teorías predecían que, más de algo, podría asociarse con la insatisfacción y menos de algo con insatisfacción. Ninguno había sugerido que más de algo podría ser asociado con insatisfacción.

3.3. Concepto de Satisfacción Laboral

A pesar de su larga tradición en la Psicología de las organizaciones, el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas, tantas como autores han aterrizado sobre este. En primer lugar existen una serie de definiciones que

hacen referencia a la satisfacción laboral como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas.

De acuerdo con Genescá (1977), la satisfacción en el trabajo es una orientación afectiva experimentada por el trabajador como consecuencia de su propio trabajo y hacia él mismo. Un trabajador está satisfecho con su trabajo, cuando, a raíz del mismo, experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Cuando sucede lo contrario, el trabajador se encuentra insatisfecho, por lo tanto la variable satisfacción en el trabajo puede tomar valores positivos y/ o negativos.

Sundstrom (1986), dice que la satisfacción laboral representa la actitud individual hacia el trabajo. Como una actitud la satisfacción en el trabajo es un juicio evaluativo que refleja la experiencia pasada y presente del individuo, incluyendo la experiencia con el ambiente físico, así un trabajador hace un juicio acerca del ambiente, y evalúa su importancia en relación con otros aspectos del trabajo.

Gibson, Ivancevich y Donnely (1998), definen la satisfacción como una actitud que los individuos tienen acerca de sus trabajos. Esta resulta de sus percepciones del trabajo, basadas en factores del clima laboral, como el estilo de supervisión, políticas y procedimientos, afiliación al grupo de trabajo, condiciones de trabajo y beneficios sociales.

Para Lowenberg y Conrad (1998), la satisfacción es una expresión individual de los sentimientos de los empleados hacia su trabajo.

Shultz D. y Shultz S. (1998), dicen que la satisfacción laboral se refiere a los sentimientos positivos y negativos y actitudes que tenemos acerca de nuestro trabajo.

Davies y Newstrom (1999) mencionan que la satisfacción es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo grado o desagrado por algo.

Robbins (1999), dice que la satisfacción laboral es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos creen que debería recibir. Aunque también la define como la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias. Por otro lado Luthans (2001), define la satisfacción como un resultado de la percepción de los empleados de que tanto su trabajo los provee de esas cosas que se consideran importantes.

Finalmente para Muchinsky (2002), la satisfacción laboral se refiere al grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo.

De acuerdo a las definiciones anteriormente citadas, podemos decir que la satisfacción laboral es una actitud afectiva que involucra sentimientos de agrado o desagrado hacia el trabajo; por lo que en resumen podemos concluir que la satisfacción laboral es una actitud afectiva hacia el trabajo que resulta de las percepciones de los empleados sobre el contexto laboral y que se encuentra estrechamente ligada a diversos factores.

3.4. Teorías y Modelos de la Satisfacción Laboral

A continuación se presenta una serie de teorías que analizan la satisfacción laboral desde distintos ángulos. Se presentan algunas teorías clásicas como referencia y otras más actuales. Algunos de los modelos que se presentaran explican la satisfacción laboral con base en la motivación y el cumplimiento de necesidades.

3.4.1 Jerarquía de las necesidades: Maslow (1943)

La jerarquía de necesidades de Maslow (1943) es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría pueden agruparse en cinco categorías:

- 1) **Necesidades Fisiológicas:** son las que garantizan la existencia del individuo y la especie; hambre, sed, sueño, sexo, respirar, abrigo, dormir, ausencia de enfermedad y liberación de desechos corporales.
- 2) **Necesidades de seguridad:** se refiere a las necesidades de protección contra amenazas o riesgos reales o imaginarios.
- 3) **Necesidades sociales o de afiliación:** se refiere a la pertenencia a los grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto. Dentro de éstas se encuentran la aceptación, participación y asociación.
- 4) **Necesidades de estima:** en esta categoría existen dos subgrupos; las necesidades de respeto de los demás, como las necesidades de

estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación y dignidad. El otro subgrupo está comprendido por las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logros, independencia y libertad.

- 5) **Necesidades de autorrealización:** éstas se refieren a la realización plena de las potencialidades de la persona a la autorrealización del ser (llegar a ser todo lo que la persona puede). También dentro de este grupo se encuentra la necesidad de trascendencia, encontrarle un sentido a la vida y el logro de una identidad e individualidad plena.

Las necesidades de Maslow están organizadas jerárquicamente en forma de pirámide. El individuo las cumple en orden ascendente, y para pasar de un escalón al siguiente es necesario tener totalmente satisfechas las necesidades de orden anterior. La persona organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén satisfechas, esto quiere decir que las necesidades satisfechas ya no motivan. Las necesidades que ocupan un lugar más cercano a la base están más orientadas a la supervivencia del individuo. Mientras más se acercan a la punta más se enfocan en el crecimiento personal.



Figura 3.1 Pirámide de Maslow

En el mundo laboral, los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con distintos tipos de incentivos, los cuales son obtenidos, directa o indirectamente de la empresa donde laboran.

El empleado necesita **sentirse seguro**; estar a salvo de los accidentes o del dolor, un destino incierto o un presente inconstante. Nadie se siente totalmente seguro, sin embargo todos creemos tener una seguridad razonable que nos brinda un trabajo estable; ser un **Ser social**, tener lazos colectivos fuertes con los compañeros de trabajo y supervisores; **sentirse respetado y valioso**, se habla de dignidad y jerarquía, de estar bien ajustado a la vida, sentirse orgulloso de los que se hace; **pensar bien acerca de uno mismo y que los otros hagan lo mismo**, hay personas que incluso llegan a modificar su personalidad para obtener aprobación de los demás y **trabajar en lo que nos gusta**, por eso a quien no le gusta lo que hace trata de expresarse por medio de aficiones, o por el contrario, hay quienes se absorben por completo en su trabajo.

Un empleo satisfactorio contribuye mucho a incrementar el valor de nuestras vidas. En trabajo bien remunerado, en una compañía decente, con un jefe justo, satisface dos de las necesidades básicas: un modo de vida bueno, sin carencias y una sensación de seguridad que aleja los temores del desempleo, la ancianidad o los accidentes.

La satisfacción de las otras necesidades básicas (el ser social, verse respetado y realizar el trabajo que nos gusta) es en gran parte función del supervisor o del jefe más que del trabajo en sí. Estas necesidades se pueden agrupar en tres facetas: a) *Remuneración*: agrupa las necesidades de alimento y seguridad. Una buena remuneración permite a la persona sustentarse, le proporciona los medios necesarios para procurarse alimento, ropa, casa, así como la seguridad de su permanencia en el trabajo y su posible desarrollo en sí mismo; b) *Ambiente laboral*: agrupa las necesidades de ser social y sentirse respetado y valioso. En un ambiente adecuado de trabajo la persona puede crear vínculos con sus compañeros, y al mismo tiempo generar un ambiente de respeto que favorece al autoconcepto y autoestima y c) *Gusto por el trabajo*: agrupa las necesidades de pensar bien acerca de uno mismo y la de trabajar en lo que nos gusta.

3.4.2 Teoría de la motivación e higiene: Herzberg (1959)

La teoría de la Motivación- Higiene, también conocida como la Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan insatisfacción

en los empleados son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente.

Los factores higiénicos o preventivos son aquellos que evitan la insatisfacción, sin embargo su cumplimiento no produce satisfacción alguna. Algunos de esos factores son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales, políticas de la empresa y administración de la organización. Estos factores se encuentran en el ámbito externo del individuo. Por otra parte los factores motivacionales si producen satisfacción a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. Estos factores se atribuyen a la persona misma. Algunos ejemplos pueden ser: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y el trabajo en sí.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no está insatisfecho, pero tampoco estará motivado; se encontrará en un estado de indiferencia. Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho. Sólo habrá motivación cuando ambas clases de factores estén funcionando adecuadamente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

3.4.3 Teoría ERG: Alderfer (1972)

La teoría ERC expuesta por Alderfer (1972), considera que los seres humanos tienen tres tipos de necesidades básicas:

- 1) **Necesidades de existencia (E):** requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie. Son las equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la pirámide de Maslow. Los satisfactores necesarios se obtienen por medio de las remuneraciones y las prestaciones de trabajo adecuadas.
- 2) **Necesidades de relación (R):** son las necesidades de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto. Son equivalentes a las necesidades sociales y de respeto por los demás en la pirámide de Maslow. En el trabajo se satisfacen al

establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, con los jefes y los subordinados.

- 3) **Necesidades de crecimiento (G):** son el anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo. Equivalen a las necesidades de autoestima y a la autorrealización en la pirámide de Maslow. Se satisfacen al hallar oportunidades para desarrollarse cuando hace contribuciones creativas o productivas al trabajo, y cuando la persona goza plenamente del desempeño del mismo.

Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (siguiendo el flujo E-R-G), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección, es decir, al satisfacer una necesidad se pasa a otra menos concreta. Sin embargo Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta y el individuo retoma con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta.

Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERG: Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades más concretas que son las de existencia, se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Por ejemplo: si una persona no puede conseguir una vivienda digna para su familia, tratará con gran ahínco de conseguir nunca falte el alimento en casa. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza. Por ejemplo: un individuo después de obtener un puesto importante en una organización, tratará de realizar logros importantes para ser recordado honrosamente dentro de la misma.



Figura 3.2. Teoría ERC de las necesidades.

3.4.4 Teoría de la discrepancia: Locke (1969, 1976, 1984)

Parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través de su propio trabajo y las necesidades de esta persona. En este sentido los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores.

Las emociones son consideradas por Locke (1976), como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado. Es decir, que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, lo que se traduce en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción.

Locke hizo una revisión de una serie de modelos causales y teorías que tenían relación con la satisfacción laboral. Posterior a este análisis, concluyó que la satisfacción laboral es el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo, lo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser estas necesidades físicas o necesidades psicológicas.

3.4.5 Modelo de las características de la función: Hackman y Oldham (1980).

Según este modelo la existencia de satisfacción laboral es un producto de las características del trabajo que la persona realice, es decir, que el trabajo tiene una satisfacción intrínseca. Algunos de los factores que el modelo considera como características del trabajo son: significados de las letras, variedad de aptitudes requeridas para el desempeño del trabajo, identidad de la tarea, autonomía en la función y retroalimentación de las tareas ejecutadas.

Estas características influyen en los estados psicológicos del individuo. Gracias a esto se puede llegar a tres estados diferentes: a) La variedad del trabajo, la identidad y el significado de la tarea influyen en el significado personal que se le da al trabajo, b) La autonomía refuerza el sentido de responsabilidad por el trabajo y c) La retroalimentación refuerza el conocimiento de los resultados de trabajo.

Este modelo propone una ecuación matemática que describe la satisfacción y la motivación. El producto de dicha fórmula es el IPM (Índice Potencial Motivador), y mientras este sea más alto. Indica que mayor serán la satisfacción y la motivación. La formula es:

$$\text{IPM} = \frac{\text{Variedad} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Significado de la tarea} * \text{Autonomía} * \text{Retroalimentación}}{\text{Retroalimentación}}$$

Además el modelo propone que las necesidades de desarrollo del individuo sirven como un mediador intrapersonal entre las características de la función y la satisfacción. Según este modelo los individuos con mayor necesidad de logro, que les gustan los retos y que muestran mayor predisposición al trabajo tendrán más motivación y satisfacción laboral.

3.4.6 Teoría de los Eventos Situacionales: Quarstein, MacAfee y Glassman (1992)

Los ejes fundamentales de esta teoría son las siguientes preguntas: ¿por qué algunos empleados, aún ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas, tales como salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo, indican que tienen una satisfacción laboral baja?, ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de las mismas o diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? y ¿Por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales:

Las características situacionales hacen referencia a las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, entre otras. Esta información es comunicada antes de ocupar el puesto, por lo tanto se pueden considerar como estables, duraderas y de fácil categorización.

Por otro lado los eventos situacionales son las facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, si no que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Por ejemplo, cuando existe autonomía para el desempeño del puesto, o si el trabajo requiere de muchas horas extra. Son propios de cada situación y muestran un carácter transitorio.

El individuo tiene cierta facilidad para controlar las respuestas emocionales provenientes de las características situacionales, sin embargo le es más complicado tener control sobre las respuestas producidas por los eventos debido a su especificidad.

Según ésta teoría la satisfacción laboral es resultados de las respuestas emocionales no controladas ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

3.4.7 Modelo Dinámico de la Satisfacción Laboral: Bruggemann, Groskurth y Ulich (1975)

Se caracteriza por una concepción dinámica de la satisfacción laboral. Es el producto de la interacción del individuo y su situación de trabajo. La satisfacción aumenta en la medida en que tenga mayor poder la persona para controlar su situación de trabajo.

El modelo está basado en dos conceptos: el valor real de las características del trabajo y el valor nominal de las mismas. El valor real representa el grado en el que las características están presentes en el trabajo. El valor nominal se refiere a lo que el individuo pretende obtener a través de dichas características. Las expectativas de cada persona son afectadas por los motivos, ambiciones y aspiraciones personales. De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. Estas formas se dividen en dos grupos, que son de satisfacción y de insatisfacción:

- **Satisfacción:** La satisfacción laboral progresiva: el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción, mientras que la satisfacción laboral estabilizada: el individuo mantiene su nivel de aspiraciones y en tanto que la satisfacción laboral resignada: el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.

- **Insatisfacción:** la insatisfacción laboral constructiva: el individuo, siente insatisfacción y mantienen su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración tanto que en la insatisfacción laboral fija: el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y o intenta dominar la situación para resolver sus problemas y en la pseudo-satisfacción laboral: el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

3.4.8 Teoría de los impulsos motivacionales: Mc Clelland (1953)

Esta teoría está basada en los estudios de David. C. McClelland en 1953, quien explica que existen tres impulsos dominantes en la motivación de las personas. Estos son: logro, poder y afiliación.

El logro es el impulso que tienen algunas personas para alcanzar metas y buscar objetivos. Los logros parecen tener importancia por sí mismos, no solo por las recompensas que los acompañan. Las personas que se responsabilizan de sus acciones y de sus resultados, controlan su destino, buscan frecuentemente retroalimentación. Las personas que tienen esta necesidad tienden a evitar situaciones que impliquen pocos retos, ya que para ellos no es un logro verdadero. Estas personas requieren de más retroalimentación para conocer cómo van con el cumplimiento de sus metas y también prefieren trabajar solas o con personas con la misma necesidad.

La afiliación: impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente. Obtienen satisfacción interna por estar entre amigos y quieren libertad en el trabajo que les permita desarrollar vínculos con los demás. Estas personas trabajan mejor si se les facilita por los resultados obtenidos. Necesitan tener relaciones armoniosas y sentirse aceptados por los demás. Suelen conformarse con las normas del grupo y buscan trabajos donde haya más interacción con las demás personas.

El poder: impulso de tratar de cambiar a las personas y las circunstancias. Necesidad de ser influyente, eficaz y de producir un impacto. Es una necesidad de guiar y ser el líder, de que las ideas propias prevalezcan. Hay también motivación y necesidad hacia el aumento de estado y prestigio personales. El sueldo recibido ayuda en gran medida a lograr este cometido.

Estas necesidades motivacionales se encuentran en distintos niveles según el trabajado, y la mezcla de estas define el estilo de comportamiento de la persona. Por lo tanto definen que es lo que busca y que es lo que le proporciona mayor satisfacción.

Esta teoría afirma que la mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de estas características, sin embargo personas muestran una mayor inclinación por alguna necesidad en particular.

McClellan sugirió que una persona con necesidad de afiliación fuerte puede perder la objetividad ya que prefiere ser aceptado por sus compañeros de trabajo, y por esta razón no puede tomar las decisiones adecuadas. Las personas con la necesidad de logro más elevada pueden ser mejores líderes, aunque en ocasiones tienden a exigir demasiado a los demás.

Algunas de las características de las personas con motivación de logro son que el logro es más importante que la recompensa financiera; la realización de la tarea de mayor satisfacción personal que recibir conocimientos; la recompensa financiera se ve como medida del éxito, no un fin en sí y la seguridad no es un motivador fundamental.

La retroalimentación para ellos es esencial, porque permite cuantificar el éxito, no por razones de reconocimiento. La retroalimentación para estas personas debe ser confiable, cuantificable y efectiva. Las personas con motivación de logro buscan constantemente mejores maneras de hacer las cosas.

3.5. Medición de la Satisfacción Laboral

Es importante tener en cuenta que el trabajo es algo más que ordenar papeles, atender a clientes o bien conducir un camión. El trabajo requiere de interactuar con compañeros y jefes, de acatar las reglas de la organización así como sus políticas, cumplir con los estándares de rendimiento, etc. Todo ello significa que la evaluación de un empleado sobre su grado de satisfacción e insatisfacción es una suma compleja de varios elementos correspondientes a su puesto ¿Cómo entonces medimos el concepto?

De acuerdo con Harpaz (1983), los métodos más utilizados para medir la satisfacción laboral pueden ser diferenciando entre métodos directos, en los que no se trata de ocultar qué es lo que se está midiendo; y métodos indirectos, en los que la persona desconoce la información que está revelando sobre sus actitudes.

3.5.1 Métodos directos

De entre los métodos directos el más extendido y utilizado para medir la satisfacción laboral ha sido el cuestionario. A través de este se obtienen uno o varios índices de las actitudes de los entrevistados hacia el trabajo o hacia algunas facetas relacionadas con el mismo. Habitualmente la puntuación se obtiene a través de la suma de respuestas de cada uno de los ítems. Las alternativas de respuesta son: por lo general, tipo escalas de Likert con diversos anclajes de respuesta, que van de más a menos puntuación. Por otra parte, dentro de los cuestionarios existen medidas multidimensionales y unidimensionales, es decir, medidas que toman en cuenta las facetas de la satisfacción laboral y medidas globales. Los instrumentos de este último tipo son los más utilizados.

Otros métodos que se utilizan son la comparación por parejas (en la cual la persona ha de elegir interactivamente entre varios aspectos del trabajo aquel que le produce mayor satisfacción), entre estos se encuentran las escalas del Diferencial Semántico, las entrevistas y el Método de Incidentes Críticos.

3.5.2 Métodos indirectos

La exaltación que subyace a los métodos indirectos para la obtención de datos sobre la satisfacción laboral de los empleados, es que la estructura rígida y formal tiende a esconder las verdaderas actitudes de los empleados, es decir, la persona desconoce la información que está revelando sobre sus actitudes, por tanto no evitará manifestarla. Frente a esta ventaja son numerosos los inconvenientes que los autores acreditan ante la utilización de los métodos indirectos, tales como la subjetividad en las interpretaciones o la dificultad de cuantificar las respuestas obtenidas.

Las técnicas indirectas más utilizadas han sido los métodos proyectivos de evaluación. De entre ellos destaca la interpretación de dibujos, tales como HTP (Human-Tree-Person), la Figura Humana, el Hombre bajo la lluvia, entre otros y las escalas de caras que consta de una serie de dibujos de caras de personas que presentan diversas expresiones, que van desde una amplia sonrisa a un enfado profundo; se le pide a la persona que diga que cara expresa mejor lo que siente sobre el tema en cuestión. Otro método que se emplea con frecuencia es el de frases incompletas. Lo esencial en este tipo de técnicas es que el trabajador se

proyecta dentro de una situación descrita por un dibujo o por una frase escrita y es en respuesta a esta situación cuando revela sus actitudes. Es importante que cuando se utilizan este tipo de pruebas proyectivas se recomienda aplicar pruebas paramétricas o de evaluación directa para que no sea tan subjetiva la evaluación.

En el siguiente apartado se describen los principales aspectos o características psicométricas de algunos de estos cuestionarios. La satisfacción laboral se evalúa generalmente, interrogando a las personas en torno a sus percepciones hacia sus empleos, ya sea mediante cuestionarios o entrevistas. En un cuestionario pueden aplicarse diversas escalas, pero las más conocidas para medir la satisfacción son las que se describen a continuación.

3.5.3 Job Descriptive Index (JDI): Smith, Kendall, Hullin (1969) revisado en 1985.

Es de uso bastante generalizado entre los investigadores. Se considera la escala más exhaustiva y cuidadosamente validada, avaluando cinco facetas: trabajo, salario, oportunidades de ascensos, supervisión y compañeros de trabajo (Espinoza, 2006).

El JDI ha sido reconocido como la medida más respetada de satisfacción laboral en el mundo. Ha sido utilizada por más de mil organizaciones tanto en el sector público como en el privado. Fue creada para obtener escalas indicativas de satisfacción divididas en cinco diferentes facetas de la situación laboral, las cuales se describen a continuación:

- **Trabajo:** es el gusto por la actividad que se realiza en el trabajo por sí misma, su valoración es intrínseca.
- **Sueldo:** se refiere a la remuneración económica generada por la realización del trabajo, y la forma en que es percibida por el trabajador, basado en la diferencia que existe entre lo que realmente gana y sus expectativas de ingreso. Estas expectativas están basadas en lo que le pagan a otros empleados con puestos, habilidades y capacidades similares, entre otros factores.
- **Ascensos:** se refiere a como se siente el empleado con las políticas de ascenso de la empresa y la forma en que éstas se llevan a cabo.

- **Supervisión:** está determinado por la forma en que el trabajador se siente con respecto a sus supervisores. Mientras los supervisores reconozcan más su trabajo, el empleado se sentirá más satisfecho en esta área.
- **Compañeros de trabajo:** depende de la relación que tenga el trabajador con sus compañeros de trabajo y que tanto se interesen estos por él.

Las medidas obtenidas de fuerzas y debilidades dentro de cada faceta pueden ayudar a saber dónde pueden hacerse mejoras dentro de la empresa. Las preguntas de este cuestionario fueron formuladas con base en estudios en donde se les pidió a los empleados que hicieran descripciones acerca de sus experiencias laborales. La versión final de los reactivos fue seleccionada con base en criterios como poder de discriminación, correlación a otras preguntas dentro de la misma faceta, y la claridad de su significado.

La versión final consta de 72 preguntas, las cuales se encuentran agrupadas en subescalas de 9 a 18 ítems. Cada ítem es una frase breve que describe algún aspecto del trabajo. Las respuestas de cada persona pueden ser: sí, no sabe y no.

3.5.4 Job In General Scale: Ironson, Smith, Brannick, Gibson y Paul (1989) (JIG)

La escala de trabajo en General (JIG) fue desarrollada a principios de los años 90's para obtener una evaluación global de cómo sienten los empleados sobre sus empleos. Complementa al "Job Descriptive Index" proporcionando facetas más específicas acerca de la satisfacción laboral (Espinoza, 2006).

Es un instrumento global, más específico, el cual requiere de más tiempo para ser contestado que el JDI. Sirve para encontrar datos como la intención de dejar el empleo, la satisfacción de vida, la identificación con la organización, y la confianza en la dirección. Esta escala cuenta con una buena confiabilidad y correlaciona con otras de satisfacción laboral, aunque por considerarse relativamente nueva no se ha utilizado mucho en investigaciones recientes. Tiene un total de 18 preguntas en las cuales las posibles respuestas pueden ser sí, no sé o no.

3.5.6 Minnesota Satisfaction Questionary (MSQ): Weiss, Dawis, England, Lofquist, Lester, Bishop (2001).

El Cuestionario de satisfacción de Minnesota (MSQ) está diseñado para medir la satisfacción de un empleado con su trabajo. Existen dos formas diferentes: Una larga y una abreviada. La versión larga cuenta con 100 ítems mientras que la abreviada con 20. El formato corto evalúa la satisfacción general así como la satisfacción intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como la percepción de las personas respecto al trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación del trabajo, tales como las prestaciones y el salario. El MSQ proporciona información específica sobre los aspectos de la satisfacción laboral. La versión larga del MSQ mide la satisfacción laboral basándose en 20 dimensiones del trabajo:

- *Actividad*: el trabajo mantenga ocupada a la persona.
- *Ascensos*: oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
- *Autoridad*: la capacidad de poder dirigir a los demás.
- *Condiciones de trabajo*: todas las facetas del ambiente laboral
- *Creatividad*: la oportunidad de poner en práctica los propios métodos de trabajo.
- *Estatus social*: la oportunidad de tener un puesto en la escala social.
- *Independencia*: la oportunidad de trabajar solo.
- *Logro*: sentimiento de alcanzar las metas establecidas.
- *Políticas*: satisfacción con las políticas y las prácticas de la empresa.
- *Reconocimiento*: que los supervisores reconozcan los logros obtenidos.
- *Remuneración*: el pago por el trabajo realizado.
- *Responsabilidad*: libertad para usar su propio juicio.
- *Seguridad*: estabilidad dentro de la empresa.
- *Servicio social*: la oportunidad hacer cosas por los demás.
- *Supervisión (aspecto humano)*: la forma en que el jefe trata a sus subordinados.

- *Supervisión (aspecto técnico)*: que el supervisor sea competente en sus actividades.
- *Utilización de habilidades*: la oportunidad de utilizar las habilidades propias.
- *Valores morales*: que el trabajo no rompa las reglas morales de las personas.
- *Variedad*: la oportunidad de realizar actividades diferentes.

El MSQ es útil en el estudio de las necesidades del cliente profesional, el asesoramiento en estudios de seguimiento, y en la generación de información sobre los puestos de trabajo.

Aún cuando las escalas antes mencionadas tienen una alta validez y confiabilidad, están elaboradas con base en una población distinta a la de nuestro país, la cual cuenta con una cultura diferente, es por ello que es de suma importancia crear un instrumento el cual este basado en las percepciones de personas que tengan los mismos cimientos culturales de la muestra en la cual se va a aplicar.

3.6. Causas y Efectos de la Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo es una respuesta afectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña. Una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo, e insatisfecha con otro o más aspectos. Los investigadores del comportamiento organizacional han definido varias causas de satisfacción en el trabajo. De acuerdo con Kinicki y Kreitner (2004), son cinco los modelos predominantes que especifican las causas de la satisfacción, los cuales se mencionan a continuación.

- 1) **Satisfacción de necesidades**: este modelo propone que la satisfacción depende del grado en que las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades, por lo que las necesidades insatisfechas pueden afectar la satisfacción y rotación de personal.
- 2) **Discrepancias**: este modelo propone que la satisfacción es un resultado de expectativas cumplidas. Las expectativas cumplidas son la diferencia entre lo que el individuo espera recibir de un trabajo (tales como el sueldo, las oportunidades de promoción, etc.) y lo que recibe en realidad. Cuando

las expectativas son mayores que la realidad, la persona estará insatisfecha.

- 3) **Logro de valores:** la satisfacción es la resultante de la percepción de que un trabajo determinado permite alcanzar valores laborales importantes para el individuo. Así pues los administradores pueden mejorar la satisfacción de los empleados al estructurar el ambiente laboral, sus retribuciones y reconocimientos, a fin de reforzar sus valores.
- 4) **Equidad:** en este modelo, la satisfacción depende del grado de “justicia” con el que se trata al individuo en el trabajo. Dicha satisfacción resulta, cuando el sujeto percibe que los resultados de su trabajo y sus aportaciones son favorables, en comparación con los de personas cercanas a él. La justicia que perciben los empleados en los sueldos y promociones guarda relación significativa con la satisfacción en el trabajo.
- 5) **Componentes de predisposición/ genéticos:** Algunas personas parecen estar más satisfechas laboralmente que otras, en una amplia variedad de circunstancias laborales. Este modelo se basa en la creencia de que la satisfacción en el trabajo depende de rasgos personales y factores genéticos. Algunos estudios, como los realizados por Arvey, Bouchard, Segal y Abrahams en 1989 (Kinicki y Kreitner, 2004) han señalado una relación muy significativa de la satisfacción en el trabajo con rasgos personales que van de 2 a 50 años.

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, la satisfacción laboral genera consecuencias tanto directas como indirectas en la organización, lo cual conlleva a comportamientos que en directamente dentro de esta. Estas conductas van desde un desempeño laboral deficiente hasta la rotación de personal, de ahí se deriva la importancia que deben darle los administradores a la satisfacción laboral con el fin de evitar o bien disminuir estas conductas. A continuación se abordarán de manera más amplia algunas de estas posibles conductas consecuentes de la satisfacción laboral.

- **Ausentismo:** las personas que no están a gusto con su trabajo, suelen faltar más a menudo que aquellas que se encuentran satisfechas con este. De acuerdo con Peiro y prieto (2007), la satisfacción con el trabajo es el predictor más consistente de la conducta laboral (ausentismo) aun cuando dicha conducta está bajo el control del empleado. El ausentismo del trabajador no necesariamente tiene que basarse en ausencias de larga duración, si no que puede presentarse de manera progresiva, siendo en

principio una ausencia psicológica (distracción en el trabajo, aburrimiento, somnolencia, fatiga, etc.) hasta llegar a la ausencia física (retrasos, salir antes de la hora, descansos prolongados, faltas injustificadas, etc.)

- **Rotación:** es poco probable que los empleados satisfechos con su trabajo consideren abandonarlo para buscar uno nuevo, por lo tanto tienen mayor posibilidad de permanecer en el mismo por periodos prolongados de tiempo. Por el contrario las personas con menor satisfacción tienen tasas de cambio de empleo mayores, sin embargo dejar un puesto de trabajo puede depender también de otras variables tales como la edad, la antigüedad en la empresa, las oportunidades de crecimiento, mejores ofertas de empleo entre otras. La satisfacción por tanto, es un determinante del cambio de trabajo, pero el contexto económico, político y del país juega también un papel importante. Muchinsky y Morrow, en 1990 (Peiro, J.M y Prieto, F. ,2007) indicaron que la satisfacción es un buen predictor del cambio de trabajo cuando la economía es buena, pues bajo condiciones económicas buenas, la insatisfacción laboral puede dar lugar a un rápido cambio, hacia otros puestos que estén disponibles.
- **Inequidad:** cuando un empleado considera que el pago y/ o el trato no es equitativo entre los empleados, puede derivar en una conducta negativa hacia la organización, de manera que intente compensarse de lo que considera que merece, esto puede derivar en conductas como abusar de los servicios y equipos de la organización tales como llamadas de larga distancia, uso indebido de los equipos e incluso hasta el fraude (Labrada, 2008).
- **Agresión:** la frustración que se genera a partir de la insatisfacción laboral da lugar a manifestaciones de agresión hacia la organización. Es quizá la consecuencia más extrema de la insatisfacción laboral, y se puede manifestar por medio de violencia física, o verbal, agresiones a las instalaciones de la organización, sabotaje, huelgas, etc. Este tipo de comportamientos afecta de manera importante a la organización, ya que puede provocar disminución en la productividad, así como disminución en la calidad de los productos, además de afectar el trabajo en equipo.
- **Estrés percibido:** el estrés puede tener efectos muy negativos en el comportamiento organizacional y la salud del individuo. Es un factor que guarda relación con el ausentismo, rotación de personal, cardiopatías e infecciones virales. Con base en los estudios de Blegen en 1993 y de Hom y Griffen en 1999 (citados en Kinicki y Kreitner, 2004), se indica que el

estrés percibido tiene relación negativa intensa con la satisfacción laboral. Por lo anterior se espera que los administradores intenten reducir los efectos negativos del estrés al mejorar la satisfacción laboral.

- **Rendimiento laboral:** algunos investigadores, como Herzberg (1996), afirman que la satisfacción produce un mayor rendimiento, mientras otros como Iaffaldano y Muchinsky (1998), señalan que el rendimiento alto lleva a la satisfacción. En un intento por resolver esta polémica, en un análisis se acumularon los resultados de 74 estudios. En total se examinó la relación de la satisfacción en el trabajo con el rendimiento laboral y se descubrió una relación positiva débil entre la satisfacción y el rendimiento. Por lo que pareciera que los administradores pueden tener efecto positivo en el rendimiento al aumentar la satisfacción de los empleados dentro de los variados ámbitos de trabajo.
- **Compromiso organizacional:** el término refleja el grado en que la persona se identifica con una organización y se compromete con los objetivos de esta. De acuerdo con los estudios de Tett y Meyer en 1993 (Citados en Kinicki y Kreitner, 2004) revelaron la relación significativa e intensa del compromiso organizacional con la satisfacción. Por lo que se aconseja que los administradores aumenten la satisfacción en el trabajo para lograr niveles altos de compromiso los cuales a su vez facilitarían el aumento de la productividad.

Los encargados de recursos humanos deben estar pendientes de las señales de algunas de estas conductas generadas por la insatisfacción laboral, con el fin de aplicar medidas preventivas y / o correctivas.

Estas son algunas de las conductas que se generan a partir del nivel de satisfacción de los empleados, por lo que deben de tomarse las medidas necesarias para prevenirlas, tales como revisión de las políticas y procedimientos de la organización, los diferentes tipos de supervisión, los programas de recompensas, etc.

Para poder prevenir estas conductas negativas que afectan de manera directa a la organización, es preciso medir la satisfacción laboral de los empleados y de esta manera detectar los detonantes de la insatisfacción laboral.

3.7. Factores que influyen en la satisfacción Laboral

Generalmente los miembros de una organización tienen ciertas expectativas de lo que van a obtener de su trabajo, entre estas se encuentran la remuneración económica, el reconocimiento por su desempeño, la estabilidad laboral, las oportunidades de ascenso y / o desarrollo, entre otras. En la medida en que se cumplan estas expectativas, su nivel de satisfacción puede verse afectado de manera positiva, lo cual puede contribuir no sólo a mejorar su ambiente laboral si no también su calidad de vida fuera de la organización.

La satisfacción laboral es un constructo complejo el cual está determinado por una larga serie de factores. En general estos factores pueden ser clasificados en dos grandes grupos, los cuales han recibido distintos nombres dependiendo del autor que los mencione.

La influencia de las variables individuales en la satisfacción laboral se explica considerando que, en la medida en que un grupo de personas es diferente a otro, sus necesidades serán diferentes.

3.7.1 Factores de macro nivel, ambientales o de contexto

El primer grupo se trata de los factores de macronivel, ambientales o de contexto (Zeffane, 1994). A ese grupo pertenecen las variables relativas a las características de las actividades desempeñadas así como a las condiciones del lugar y de la empresa en donde se trabaja. Algunos ejemplos a citar dentro de este tipo de variables son: el gusto por el trabajo, el tipo de empresa o ambiente laboral, el nivel de la tarea, las relaciones sociales y la remuneración económica (McAllister, 1995).

A continuación se explicaran con mayor detalle las variables citadas anteriormente.

- **Remuneración:** Generalmente los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascenso justos, sin ambigüedades y acorde a sus expectativas. Cuando el salario se reconoce como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. Aunque no todo el mundo busca el dinero, existen personas que

aceptan con gusto menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, en un trabajo menos demandante o una jornada reducida. La clave en el enlace del trabajo con la satisfacción no es la cantidad absoluta que se recibe, si no la percepción de justicia. La importancia relativa que los empleados le conceden al salario, es indudablemente una función del salario que reciben, con el que se les paga a otros que desempeñan trabajos similares. La importancia que se le da también va en función de las necesidades del empleado en relación con lo que puede adquirir con lo que gana. Sería erróneo sostener que el monto del salario no está relacionado con la satisfacción en el empleo. Sin embargo, el asunto consiste en que, una vez que el empleado rebasa cierto límite de ingresos, su punto de vista respecto del empleo tiende a reflejar hasta qué grado este satisface ciertas de sus necesidades de origen social. Por lo tanto, las recompensas monetarias no pueden considerarse como el incentivo más importante que rijan la motivación del empleado. Por esto, de la misma manera en que un empleado busca un salario justo, busca a la par prácticas y políticas de ascenso, pues las promociones le proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y un ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción en sus trabajos.

- **Ambiente laboral:** Esta variable se subdivide en dos factores: condiciones favorables de trabajo y colegas que brinden apoyo.
- **Condiciones favorables de trabajo:** Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal, como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar tampoco en el extremo. Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado. Los procedimientos apropiados de instrucción y un ambiente laboral favorable pueden contribuir de manera positiva a la eficiencia del empleado, aumentando el rendimiento y reduciendo la fatiga, los accidentes, la rotación, el desperdicio y las ausencias. El trabajo puede ser una fuente muy importante de la satisfacción laboral para las necesidades de origen

social y en consecuencia un medio para alcanzar la satisfacción de la vida en general. La amistad con los compañeros de trabajo y la satisfacción de pertenecer a un grupo, es decir, la situación en que trabajan las personas, puede llegar a ser al mismo tiempo una remuneración para un tipo de conducta que tarde o temprano todos los empleados que permanecen en una organización, consideran importante.

- **Colegas que brinden apoyo:** La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre las necesidades de interacción social. Por lo tanto no es de sorprender que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los estudios encuentran generalmente que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos sobre el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal por ellos. Por tanto, tener compañeros de trabajo amigables que brinden apoyo, a si como superiores que reconozcan el trabajo lleva a una mayor satisfacción.
- **Interés por el trabajo:** Esta variable se define como la intensidad de la identificación psíquica del sujeto con su trabajo. Se dice que a una identificación más completa corresponderá mayor satisfacción. A la importancia del trabajo para la estimación propia o sentido de valer de una persona, se le llama identificación con el empleo. La persona que está identificada con su trabajo es aquella para quien el empleo forma una parte muy importante de la vida, por consiguiente, le afecta de manera directa todo lo que sucede en el trabajo. En contraste, el trabajador no identificado con su trabajo vive la mayor parte de su vida, alejado de él, su imagen propia no resulta afectada por el tipo de trabajo que ejecuta, ni por la perfección con la que lo hace. Las personas que se identifican con el trabajo son posiblemente las que también se identifiquen con la organización, es decir, que sean ambiciosas, estén más satisfechas con el trabajo, los supervisores, los compañeros y se sientan optimistas en relación con sus posibles promociones. Este tipo de personas son las que les gusta lo que hacen por la actividad en sí.

Existen otros factores tales como. Las promociones, la supervisión, las condiciones de trabajo, los grupos de trabajo, la autonomía y la variedad.

3.7.2 Factores de micronivel o individuales

El segundo grupo se refiere a los factores de micronivel o individuales (Zeffane, 1994). En esta categoría se agrupan las variables relativas a las características personales del trabajador. Dentro de estas características se enlistan las siguientes variables: género, estado civil, escolaridad, antigüedad en el puesto, rango del puesto desempeñado, número de hijos y experiencia laboral. A continuación se describen algunas de estas con mayor detalle.

- **Género:** Existen varios estudios que han tratado de dar respuesta a la interrogante si existe algún correlato entre el género y la satisfacción laboral. Sin embargo los resultados no son definitivos, ya que no se ha logrado llegar a ningún acuerdo. Existen estudios que dicen que en general las mujeres están más satisfechas en el trabajo que los hombres, mientras que hay otros estudios que dicen lo contrario e incluso hay estudios que demuestran que no hay diferencia significativa entre la satisfacción laboral y el género.

Shultz D. y Shultz S (1998) consideran que no es tanto el género como tal el que se relaciona con la satisfacción laboral, si no el grupo de factores que varían con el sexo. Por ejemplo probablemente se les pague menos a las mujeres que a los hombres por el mismo trabajo y que además las oportunidades de promoción en las mujeres también sean menores, es por esto que las mujeres creerían que deben esforzarse más para poder sobresalir, antes de tener las mismas condiciones y oportunidades que las de los hombres, y que esto definitivamente influye en la satisfacción. Es decir que posiblemente las diferencias que se pueden encontrar en el nivel de satisfacción laboral entre hombres y mujeres se deba a los roles impuestos por la sociedad y no tanto por el género de las personas. Esta disparidad en satisfacción laboral es causada por la diferencia entre valores relativos al trabajo entre hombres y mujeres, ya que ambos emplean diferentes posturas para evaluar a sus respectivos trabajos. Hay varios estudios que comprueban que existe diferencia en este tipo de valores entre hombres y mujeres. Por ejemplo los hombres buscan generalmente en el trabajo valores como salarios altos posibilidades de

ascenso mientras que las mujeres buscan satisfactores intrínsecos al trabajo y al ambiente laboral. Schuler (1975), encontró que las mujeres encuentran más satisfactorio trabajar con compañeros agradables, y que los hombres encuentran más satisfacción en la capacidad de influir en decisiones importantes y de poder dirigir el trabajo de los demás, es decir, que tienen mayor necesidad de poder que las mujeres. Se entiende así, que además de los valores, la diferencia de expectativas entre hombres y mujeres es causante de las variaciones de satisfacción laboral. Estas expectativas determinan la satisfacción del empleado con base en lo que obtiene de su trabajo. Entendiendo así la satisfacción laboral entre lo esperado y lo recibido, sabemos que si alguien espera poco de su trabajo y recibe poco estará satisfecho y por el contrario, si alguien espera mucho y recibe poco estará insatisfecho.

- **Edad:** es una variable socio demográfica que afecta los niveles de satisfacción laboral. De acuerdo con Rhodes (1983) existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y la edad, la cual es determinada por dos causas: el efecto por la edad o bien por el efecto del grupo de pertenencia. El efecto de la edad hace referencia a que en la medida en que aumenta la edad del individuo, también existe un aumento en sus recompensas: cargos de mayor jerarquía, mejor remuneración económica, mayor autonomía, etc. Por otro lado el efecto de grupo de pertenencia dice que cada persona se comporta con respecto a las características del grupo al que pertenece. De acuerdo al estudio de Wright y Hamilton (1978) los empleados más jóvenes le dan más importancia a las oportunidades de ascenso mientras que los más grandes tienden a valorar más el contenido de las actividades del trabajo por sí mismo. Otros estudio realizado por Weaver (1980), dice que los empleados más jóvenes se fijan más en los aspectos intrínsecos por el trabajo, como el reto que este les representa, mientras que los empleados más grandes se fijan en los factores extrínsecos como la estabilidad laboral. Estas relaciones están asociadas a cambios en las necesidades así como al proceso de maduración y al cambio de las estructuras cognitivas asociadas a la edad (Franek y Vecera, 2008). De acuerdo con Mottaz (1987) existen cuatro posibles explicaciones por las que la edad y la satisfacción laboral se relacionan. Las características propias del grupo de edad tiene gran influencia: Por ejemplo, los empleados más jóvenes le dan gran importancia a las recompensas intrínsecas del trabajo como trabajos interesantes y que impliquen un reto. En cambio los empleados mayores se interesan por las recompensas extrínsecas, como el pago o las prestaciones. Es por esto que los

empleados más jóvenes tienden a estar más insatisfechos, ya que piden más de lo que su trabajo les puede ofrecer.

- **La influencia de los posibles cambios de trabajo:** Los empleados más grandes tienen mayor antigüedad y experiencia laboral, lo que les permite cambiarse más fácilmente a mejores trabajos.
- **Reducción de expectativas:** A medida que aumenta la edad de los empleados consideran que es más fácil conseguir trabajos interesantes, así como autonomía y ascensos rápidos, es por ello que tienden a estar más satisfechos que la gente joven.
- **Teoría de la acomodación:** cuando un empleado lleva un largo tiempo en su trabajo, ajusta los valores que espera encontrar con sus condiciones actuales, lo que resulta en menores discrepancias y por lo tanto en una mayor satisfacción laboral. A parte de los modelos que afirman que la satisfacción laboral se relaciona positiva y linealmente con la edad, existen otros autores (Luthans y Thomas, 1989) que plantean que la relación entre estas dos variables es curvilínea, siendo la edad de los 40's en punto en donde la satisfacción empieza a decrecer. Para esto existen tres explicaciones: 1) Parece ser que al llegar a esta edad existe un proceso de resignación; aumenta el incremento en la decepción de los empleados ya que reconocen que sus probabilidades son menores cada vez; 2) Los empleados se sienten más presionados por los cambios tecnológicos, la sobrecarga de trabajo y aumento en las políticas de productividad y 3) Aumenta el estrés laboral de los empleados ya que no se siente tan satisfecho con su trabajo como antes, y de esta forma se justifica así mismo para retirarse antes. En general existen muchos estudios entre la edad y la satisfacción laboral. Sin embargo no se ha podido definir si está correlación es lineal o curvilínea, los resultados obtenidos en las diversas investigaciones pueden estar influidos por el grupo y la cultura a la que pertenecen las personas estudiadas.
- **Estado civil:** de acuerdo a Cavalcante (2004), la satisfacción proveniente de estar casado o no, depende de la comparación con las expectativas individuales, ya sean sociales o culturales, y de cuál sea el estado más característico de su grupo de pertenencia. Esto implica que el estado civil como predictor de satisfacción laboral no es definitivo. Sin embargo existe un estudio realizado por Diener y Suh (1997), el cual concluye que las personas casadas se sienten generalmente más satisfechas, tanto en la

vida como en el ámbito laboral que las no casadas. Dentro de este último grupo se encuentran las personas solteras, viudas o divorciadas.

- **Personalidad:** es importante considerar que los individuos son diferentes entre sí y por lo tanto sus necesidades individuales son diferentes, además de que estas tienden a cambiar con el paso del tiempo, así mismo la manera en que los sujetos reaccionen a las estrategias organizacionales variara dependiendo de sus propias características personales. De acuerdo con Lowenberg y Conrad (1997), se deber tener presentes otros elementos como la resistencia a la fatiga y los niveles de energía del individuo, así como la importancia que tiene para él las recompensas intrínsecas del trabajo, las reacciones individuales ante los diferentes tipos de liderazgo, la necesidad de convivir con los demás miembros de la organización y sus niveles de habilidad en el manejo de la responsabilidad. Estos elementos pueden ayudar a crear condiciones ambientales más favorables para los miembros de la organización.
- **Expectativas:** los individuos tienden a crear expectativas referentes a la manera en que el trabajo va a satisfacer sus necesidades personales, desde necesidades físicas y materiales hasta necesidades sociales como reconocimiento, autoestima y autorrealización.
- **Antigüedad:** se refiere a la cantidad de tiempo que una persona ha trabajado para la misma empresa. Al igual que en otras variable se han encontrado evidencias contradictorias en cuanto a la influencia que tiene esta sobre la satisfacción laboral. Levey (1991), encontró que no existe diferencia en la satisfacción derivada de la antigüedad en el puesto que se desempeña actualmente. Smith (1969), encontró diferencias significativas en la satisfacción laboral basadas en la antigüedad de los trabajadores. Su estudio concluyó que los niveles más altos de satisfacción se presentaron en los trabajadores nuevos o en los que tenían menos de 6 eses en la empresa. Después de los seis meses la satisfacción disminuyó, si embargo descubrió que pasando un determinado punto la satisfacción vuelve a aumentar conforme aumenta la antigüedad. Una posible explicación de que la satisfacción laboral aumente con la antigüedad después de cierto tiempo es que a medida que pasa el tiempo un empleado recibe mayor protección por parte de la empresa, ya que los empleados más antiguos son más valorados por la organización para la que trabajan. No se ha encontrado evidencia directa de que esta protección aumente la satisfacción laboral sin embargo se puede pensar que una buena protección contra despidos arbitrarios aumente la satisfacción debido a que aumenta la estabilidad en

el trabajo, además de las difíciles condiciones para encontrar trabajo dadas las circunstancias en el mercado laboral. También se ha encontrado relación entre la antigüedad y las posibilidades de ascenso (Abraham y Medof, 1985). Mientras más tiempo tenga una persona dentro de la organización, mayores posibilidades de ascender tendrá. Esto puede traducirse en un aumento en la satisfacción laboral.

- **Escolaridad:** se refiere al máximo grado de estudios que haya obtenido el empleado. Esta variable también ha mostrado resultados contradictorios relativos a la influencia que tiene sobre la satisfacción laboral. Mientras Levey (1991), nos dice que no existe ninguna correlación significativa entre estas variables, estudios realizados por Parnes (1996), afirman que mientras más alto sea el nivel educativo de un trabajador estará más satisfecho con su trabajo, esto podría deberse a que un nivel mayor de educación posibilita una mejor adaptación a los cambios, mayor libertad y espacio de iniciativa en el trabajo y por ende un nivel más elevado en la jerarquía o mejor remuneración económica. Sin embargo Clark (1996), afirma que mientras el nivel educativo del trabajador es más alto, su satisfacción disminuye. El grado académico hace que las expectativas de la persona varíen ya que cuanto mayor sea el grado de estudios adquiridos mayor será la probabilidad de insatisfacción ante tareas sencillas o rutinarias, con poca autonomía y poder. La educación puede generar insatisfacción ya que hace que las expectativas y aspiraciones sean mayores y estas a veces no se cumplen.
- **Rango:** se refiere a la jerarquía del puesto dentro de la organización, es decir al nivel de autoridad y capacidad para tomar decisiones importantes. Hay pocos estudios que tratan la influencia del nivel del puesto de trabajo en la satisfacción laboral. Se dice que el nivel del puesto es un buen predictor de la satisfacción, pues la correlación entre estas dos variables es positiva y lineal, es decir; los trabajadores que tienen puestos más altos generalmente están más satisfechos que los que tienen puestos más bajos (Clark, 1996; Eskildsen, 2003; Ronen, 1978). Esto se puede deber a que los puestos más altos generalmente traen consigo características que aumentan la satisfacción laboral de la persona que lo ocupa, por ejemplo; sueldos más altos, mejores instalaciones y condiciones físicas de trabajo, mayor autoridad y autonomía, etc.

Otros factores individuales que pueden tener impacto en la satisfacción laboral son: la inteligencia, el compromiso o interés por el trabajo, los valores del

individuo, la motivación, su experiencia laboral, el uso de sus habilidades y conocimiento así como el nivel ocupacional dentro de la organización.

CAPITULO IV

4. EVIDENCIAS DE LA RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

4.1. Introducción

En los últimos años, la gestión de recursos humanos ha tomado gran importancia para las organizaciones; se ha concientizado y valorado la importancia de establecer mejores condiciones laborales y potenciar la calidad de vida de las personas. En este contexto, una de las principales preocupaciones de las empresas hoy en día es mejorar las actitudes entre sus miembros, ya que se considera que las actitudes positivas hacia los diferentes aspectos del trabajo están en relación directa con la percepción de un clima laboral agradable el cual puede contribuir con la obtención de la satisfacción de los trabajadores, pero no siempre fue así. En la época de la administración científica, cuando el empleado era considerado como una máquina más del equipo, a la gerencia no le importaba en absoluto el personal, después de todo, una máquina carece de actitudes, sentimientos y aspiraciones. En esa época la industria trataba de aumentar la producción casi exclusivamente con la creación de métodos de selección más eficaces.

Lo anterior cambio con la llegada de las relaciones humanas. Este nuevo enfoque expuso que la productividad y el rendimiento de los trabajadores no sólo dependían de sus habilidades y conocimientos. Los diferentes estudios que se hicieron en la segunda mitad del siglo pasado denotan que el éxito y la permanencia de las organizaciones modernas, dependen cada día más de la capacidad de integrar los recursos humanos en los esquemas de la organización de modo tal que los trabajadores consideren las metas de la organización como propias.

Tal y como se ha abordado en los capítulos anteriores, tanto el clima como la satisfacción laboral son elementos esenciales para el desarrollo de la organización razón por la cual deben ser analizados y estudiados de manera conjunta con el propósito de establecer y / o mejorar los modelos de acción dentro de la organización.

Teniendo en cuenta que existe una estrecha relación entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo en el presente capítulo se hará

referencia a algunos de los estudios que se han realizado para corroborar la relación existente entre ambos conceptos.

4.2. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

No se ha podido establecer causalidad en la relación entre el clima y la satisfacción laboral (Silva, 1996; Chiang, 2004). Sin embargo se ha profundizado en la relación mediante estudios correlacionales, y de acuerdo a los estudios de Salinas, Laguna y Mendoza (1994); Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996); Silva (1996); Parker et al. (2003); Chiang (2004); Patterson, Warr y West (2004); Griffith (2006); Schulte, Ostroff y Kinicki (2006), se ha encontrado que existe una relación significativa y positiva entre ambas variables. Las relaciones encontradas en su mayoría son moderadas pues se trata de correlaciones de entre 0,5 y 0,7 (Rodríguez, 2008).

Hoy en día, los autores anteriormente mencionados, coinciden en señalar que ambos constructos son independientes entre sí, y que el constructo de clima organizacional es descriptivo, es decir se trata de una descripción que hacen los miembros de su organización, siendo la organización la unidad de análisis en el estudio del clima, mientras que la satisfacción laboral obedece a una evaluación que hace un individuo de su trabajo, teniendo un componente afectivo, y siendo el individuo, la unidad de análisis en el caso de la satisfacción (Silva, 1996).

Schrazz (1993), encontró que existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado históricamente entre sí, de manera positiva y significativa. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con la satisfacción laboral son: apoyo de supervisión, recompensas, responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales (calidez), riesgo en la toma de decisiones, y las competencias del empleado.

Las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son: la satisfacción en general, y con aspectos específicos: sueldo, supervisión, compañeros, ascensos.

4.3. Estudios que sustentan la relación entre Clima organizacional y Satisfacción Laboral

Entre los primeros estudios sobre la relación entre el clima y la satisfacción laboral, están los estudios de Hawthorne, realizados por Elton Mayo en la planta de Hawthorne de Western Electric, en 1924, en donde se descubrió que más que los factores físicos (como la iluminación y la temperatura, los cuales corresponden al clima laboral), eran los factores psicológicos (como el hecho que la organización se preocupara por el bienestar de los trabajadores), los determinantes de la satisfacción personal y laboral y que estos elementos eran aún más precisos en la concepción que el trabajador se creaba sobre el clima de la empresa (Guevara,2008). Por lo tanto se encontró que tanto el comportamiento, como los sentimientos humanos estaban estrechamente relacionados entre sí, que la influencia del grupo afecta notablemente el comportamiento individual, que las reglas del grupo influyen en el rendimiento del trabajador, y que la remuneración económica tiene menor importancia en comparación con los sentimientos colectivos, la seguridad y las normas del grupo.

Los resultados obtenidos de dichos estudios dieron la pauta para considerar al comportamiento humano como factor determinante en el funcionamiento de las organizaciones para que éstas alcancen sus metas, así mismo, fueron objeto de crítica en contra de los procedimientos y los análisis de resultados provocando así, un aumento en el interés por el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Estos estudios influyeron para cambiar el punto de vista predominante de la época, donde se consideraba que los empleados no eran muy diferentes de las máquinas que utilizaba la organización y cuya función era únicamente alcanzar las metas de la empresa en cuanto a producción.

Hullin (1966), relacionó distintas variables de empleados que habían dejado sus trabajos y de los que no lo habían hecho. Hullin midió la satisfacción de todos los empleados antes de abandonar el trabajo y el autor obtuvo los siguientes resultados; la satisfacción media de aquéllos que dejaron su trabajo era significativamente más baja que la de los que se quedaron en la empresa. Además parecía que la rotación se podría predecir en función del grupo, aunque los datos no permitan una predicción individual. Dos años más tarde Hullin repitió el estudio en la misma empresa y obtuvo los mismos resultados. Los cambios llevados a cabo en la empresa para reducir la rotación, mejorando la satisfacción también fueron fructíferos.

Probablemente no exista ningún tema que haya generado tanto interés como la relación entre satisfacción y rendimiento. La razón es porque a todo empleador le gustaría conseguir empleados que fueran felices y productivos. Entre los primeros estudios que trataron de determinar si había relación entre la satisfacción y el rendimiento se encuentran Banfield y Crockett (1995) y Vroom (1964) que llegaron a la conclusión de que había muy poca relación. Vroom informó de una correlación media de .14 en 23 estudios que relacionan la satisfacción y el rendimiento. Vroom establecía que la tendencia para actuar en cierta forma, depende de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este resultado para ella. La lógica de la teoría supone que toda persona se esforzará en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.

Surgió entonces la controversia sobre si la satisfacción causa el rendimiento o el rendimiento es una causa de la satisfacción. La primera premisa nos lleva a la creencia que para conseguir trabajadores productivos, primero hemos de hacerlos felices. Hoy, sin embargo, se mantiene el punto de vista contrario; las personas obtienen placer del trabajo después si se descubre que son buenos en este, el rendimiento conduce a la satisfacción. Es difícil establecer causalidad entre las dos variables, pero algunos estudios serios de laboratorio (Wanous, 1974) indican que este último punto de vista parece más defendible.

En 1969 Friedlander y Margulies realizaron un estudio en el que buscaban determinar el impacto que podían tener sobre la satisfacción los componentes del clima social en el trabajo y los valores que los individuos desarrollan en su trabajo para ello relacionaron las siguientes dimensiones de clima: desenganche, obstáculos, espíritu de trabajo intimidad o familiaridad, distanciamiento, énfasis en la producción, confianza e impulso y consideración, con las siguientes dimensiones de satisfacción: relaciones interpersonales, tareas que implican autorrealización y oportunidades para progresar. Los autores encontraron que el clima social en el trabajo es un determinante significativo de la satisfacción individual, que el grado de impacto que el clima produce, varía según el tipo de clima y que los valores del trabajo ayudan a los individuos a moderar los diversos impactos de maneras complejas (Guzmán, 2013).

Ilgén y Hollenback (1977) investigaron la relación entre satisfacción y un componente del clima organizacional: el ausentismo. Para ello utilizaron una muestra de secretarías durante un período de 20 meses. Midieron la satisfacción laboral con el MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) y la correlación que

obtuvieron entre la satisfacción y el ausentismo fue de $r = -0.09$. Los autores propusieron dos razones: la primera es que si la empresa permite las ausencias (por enfermedad, faltas excusadas, etc.), los empleados aprovecharán esto con independencia de su satisfacción. De hecho tal y como dicen Ilgen y Hollenback, las políticas de la empresa que permite las ausencias debería aumentar la satisfacción. La segunda razón es que si se asocian pocas recompensas al ausentismo, probablemente no exista relación entre satisfacción y ausentismo, es decir, si los empleados no son ni recompensados ni castigados por no acudir al trabajo, sus sentimientos acerca del trabajo son independientes de su asistencia o no. Una correlación de $r = -0.09$ indica que los dos constructos son estadísticamente casi independientes, aunque no conceptualmente. Los autores creen que se puede dar una relación significativa entre satisfacción y ausentismo sólo si se hacen contingentes las recompensas (promociones, aumentos) a la asistencia.

En 1979 Miller y Terbog midieron aspectos de la satisfacción laboral de los trabajadores de un almacén, en turnos de una jornada completa y en media jornada. Los resultados mostraron que los trabajadores con jornada completa se sentían significativamente más satisfechos en general, que los empleados de media jornada. No hubo diferencias entre los dos grupos en cuanto a la satisfacción por parte de la supervisión, el salario y los progresos o ascensos. Tampoco los trabajadores de media jornada se sentían más satisfechos en ningún otro aspecto de sus trabajos que los empleados con dedicación completa.

Miller y Terbog (1979) explicaron los resultados obtenidos con base en el hecho de que los trabajadores de tiempo parcial no eran tan tomados en cuenta entre las fuerzas de trabajo, eran menos tolerantes a las diferentes demandas de la organización además de que se suponía que estos elegían los trabajos de medio tiempo debido a sus necesidades y/ o compromisos. Por lo tanto los trabajadores de media jornada se sentían insatisfechos con los beneficios (seguros, vacaciones etc.) ya que los recibían en menor grado debido a su estatus (Labrada, 2008).

Posteriormente en 1980 Odewahn y Petty realizaron un estudio con una muestra de 178 trabajadores de un centro de salud mental al noreste de los Estados Unidos, compararon la satisfacción de 102 empleados sindicalizados y 76 que no participaban en ningún sindicato. Se les aplicaron las encuestas de satisfacción en el trabajo y se asignaron sus respuestas a dos grupos diferentes según su educación y ocupación, encontrando que los empleados que no pertenecían a ningún sindicato estaban, de forma significativa, más satisfechos con el trabajo y el salario. Las diferencias en lo referente a promoción, compañeros y supervisión no fueron significativas. Los autores proponen que sus resultados deberían ser

interesantes para los líderes sindicales, ya que pensaban que las actitudes de los trabajadores hacia la empresa y el sindicato podrían servir como predictores de las elecciones sindicales.

También en 1980, Weiner realizó una investigación, en donde evaluó la satisfacción salarial en una muestra de funcionarios públicos, utilizando la escala de salario MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) y recogiendo la información también sobre sus actitudes hacia la sindicalización, las rotaciones de trabajo y el ausentismo para después correlacionar dichas variables. Los resultados mostraron que, cuanto más satisfechas están las personas con su salario, menos favorable es su actitud hacia la sindicalización; por otro lado, cuanto menos satisfechos están los empleados con su salario es más probable el ausentismo y las rotación de personal. Al igual que en el estudio previo, hay una gran parte de la varianza que queda sin explicación pero se ve, que las actitudes hacia el trabajo se encuentran relacionadas con conductas y otras actitudes importantes del clima organizacional.

Otro estudio realizado en Canadá por Kline y Boyd (1991), se midió la relación entre la satisfacción laboral y el clima social en el trabajo en tres diferentes niveles gerenciales (presidencial, vice-presidencial y medio) tomando las siguientes dimensiones para el clima social: recursos humanos, flujo de comunicación, condiciones motivacionales y toma de decisiones, mientras que para la satisfacción se midió: la satisfacción con la empresa, el sueldo, las promociones, el propio trabajo, el supervisor, los administradores del mismo nivel y con los subordinados. Los resultados obtenidos mostraron que los mandos medios y los vicepresidentes están satisfechos o insatisfechos con dimensiones similares en sus puestos de trabajo y que estas dimensiones difieren de las de los presidentes que están satisfechos o insatisfechos dependiendo de la estructura organizacional y el contexto. Este análisis se realizó con una significancia de .05, y en conclusión los datos indican que las sugerencias para mejorar la organización también dependerán de los niveles jerárquicos de cada puestos, ya que la satisfacción laboral y el clima social en el trabajo dependen de esto (Guzmán, 2013).

En 1997, Lacy y Sheehan examinaron aspectos de la satisfacción académica con su trabajo y su relación con el clima social en el trabajo. El estudio también exploró modelos de la satisfacción profesional y del descontento, y examinó el impacto de los elementos del contexto incluyendo al clima en diferentes niveles de la satisfacción laboral. Los resultados indicaron que los factores relacionados con el clima social en el trabajo en el cual los académicos trabajan, incluyendo el sentido de comunidad y las relaciones con los colegas, son los grandes predictores de la satisfacción profesional. Los aspectos que desarrollan el sentido de

reconocimiento de la comunidad, de ayuda y de niveles apropiados de participación en la toma de decisiones, son importantes para los académicos. Es decir, que el enriquecimiento del ambiente intelectual, de la claridad de la misión institucional y de las relaciones facultad- administración son actualmente importantes y se relacionan claramente con los factores del clima social en el trabajo. Por otra parte, las variables tales como gobierno, tienen poca importancia en relación al clima social en el trabajo (Guzmán, 2013).

En otros estudios, al revisar la relación entre clima y la satisfacción en las enfermeras y los administradores del hospital, Lyon e Ivancevich, dos investigadores estadounidenses, encontraron que las dimensiones del clima que influyen en la satisfacción del trabajo son diferentes en los dos grupos estudiados. El impacto del clima sobre la satisfacción varía con las dimensiones del clima y el tipo de satisfacción observada. Para los dos grupos ocupacionales estudiados, el clima tiene un efecto sobre la actualización misma, un resultado menos fuerte sobre la autonomía y una menos consecuencia sobre la estima de sí mismo (Brunet, 1987).

Por otra parte, La Follete y Sims, (1975) estudiaron la relación entre clima organizacional, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento en, 1161 empleados en un hospital. Los resultados demostraron que efectivamente la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones del Clima organizacional (citado en Brunet, 2004).

Las investigaciones entre clima y satisfacción laboral continúan siendo tema de interés, algunas investigaciones más recientes se refieren a continuación:

Muchinsky y Tuttle (2002) examinaron 39 estudios sobre la relación entre satisfacción y rotación. En todos ellos excepto en cuatro, la relación fue negativa. Por lo tanto aparece, que cuando más a disgusto estén las personas en sus trabajos, es más probable que los dejen. La magnitud de esta relación es de aproximadamente $r=-.40$.

Velarde, Priego y López (2004) realizaron un estudio de satisfacción laboral de los médicos generales de consulta externa, dentro del área de medicina familiar en el centro Médico del Instituto de Seguridad social del estado de Tabasco (ISSET). Aplicaron un cuestionario que exploraba cuatro dimensiones del clima: a) reconocimiento a la labor; b) problemática laboral; c) condiciones de trabajo y d) área física. Encontraron que para las primeras tres dimensiones había insatisfacción por falta de capacitación, becas, estímulos, reconocimientos,

promociones, falta de personal. Sólo se mostró satisfacción para la última dimensión ya que el área era de reciente creación.

Rodríguez N. y Castro (2005) realizaron una investigación en Venezuela donde intentaron demostrar la relación entre el clima y la satisfacción laboral, a fin de encontrar que elementos podrían ser utilizados para mejorar el clima de la organización y de esa manera alcanzar los objetivos de la misma. Este estudio se realizó en 56 sucursales de una institución bancaria ubicadas en diferentes ciudades de Venezuela. Se utilizó la encuesta de Diagnóstico Organizacional Interempresas (EDOI) diseñado por PsicConsult, C.A. con 64 preguntas elaboradas para evaluar el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. Las dimensiones del clima laboral que contempla son: integración, orientación al logro, comunicación, supervisión, estructura, condiciones y métodos de trabajo, capacitación y desarrollo, empoderamiento, liderazgo y confianza, mientras que para la satisfacción laboral considera: orgullo- identidad, reconocimiento, remuneración, integración, calidad laboral, desarrollo y ambiente interno.

Los resultados obtenidos demostraron que a mejor clima y mayor nivel de satisfacción, se alcanzaban las metas de la organización en el semestre durante el cual se aplicaron las pruebas, y cuando se disminuían la satisfacción y/ o el clima, también disminuían las metas establecidas por la organización. Aunado a esto, encontraron un elemento importante que influía, el cual se trataba de la supervisión a los empleados, ya que mientras más información se le proporcionaba al trabajador acerca de la organización, su misión y visión, se fomentaba su rendimiento. Asimismo, dar capacitación, buscando soluciones a los problemas y promoviendo el trabajo en equipo y la integración a la organización, fueron elementos que propiciaban la satisfacción del trabajador y la mejor concepción del clima laboral de la organización.

En 2007, Chiang, Salazar y Nuñez realizaron una investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud (hospital tipo 1) en Chile. La muestra del presente trabajo estuvo compuesta por 327 trabajadores, miembros de 14 servicios de un hospital público tipo 1. Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó un cuestionario que mide el clima organizacional con una escala de respuestas tipo Likert, de cinco puntos. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1989) que tiene una estructura de cinco factores. El análisis de fiabilidad de los cuestionarios arrojó un coeficiente alpha de Cronbach para la escala de clima organizacional y de satisfacción laboral de 0,969 y 0,925, respectivamente. La estructura de las escalas se estudió a través de un análisis factorial exploratorio. Para la escala de clima organizacional los factores extraídos fueron 12, con un

coeficiente alfa alto (entre 0,74 y 0,94). Para la escala de satisfacción laboral los factores extraídos fueron 5, con un coeficiente alfa alto (entre 0,73 y 0,87). Respecto del efecto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, se encontró que existen dimensiones de clima organizacional que tienen relaciones estadísticamente significativas con variables de satisfacción laboral.

Reséndiz-Miranda (2011), realizó un estudio correlacional entre el clima y la satisfacción laboral en el cuál buscaba determinar si el clima tiene una relación significativa con la satisfacción. Par ello aplicó dos instrumentos a una muestra de 295 sujetos, 150 de ellos pertenecientes al sector público (Secretaria de Educación Pública) y 145 pertenecientes al sector privado (Centro –Banamex) En cuanto a los instrumentos, el primero se trata del ISL *66 (Instrumento de Satisfacción Laboral) elaborado por Galicia y Hernández (2000), el cuál consta de 66 reactivos distribuidos en cuatro dimensiones: a) evaluación institucional del personal; b) desarrollo; c) capacitación y actualización para el desempeño personal, comunicación y salud y d) condiciones laborales. El segundo instrumento se trata del WES (Instrumento de Clima Social en el trabajo), el cual consta de tres dimensiones que son: relación, autorrealización y estabilidad/cambio y que a su vez se subdivide en 10 subescalas. Para analizar los resultados se utilizó el paquete estadístico SPSS 11.0, en el cual se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson y una prueba T de Student para muestras independientes. Los resultados mostraron que en términos generales existe una correlación negativa poco significativa entre el clima social y la satisfacción laboral. No obstante es importante señalar que dentro de esta investigación se encontró un fuerte grado de relación positiva en lo que respecta al factor de la evaluación institucional y el factor de desarrollo y, la capacitación para el desempeño de personal, lo que demuestra que entre mayor sea el desarrollo y la capacitación, se podrá desempeñar mejor el sujeto en las tareas que se le encomienden y por ende tendrá mejores resultados en su desempeño laboral.

Posteriormente en 2013, Guzmán, realizó un estudio en el que buscaba determinar la relación entre el clima social y la satisfacción laboral entre el personal académico y administrativo del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) Oriente de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), para ello, utilizó una muestra de 100 participantes, 50 hombres de los cuales 25 son académicos y 25 administrativos y 50 mujeres; 25 académicas y 25 administrativas. No se tomó en cuenta el nivel jerárquico, ni el turno en el que laboraban.

A dichos participantes se les aplicaron dos instrumentos de medición. Para medir el clima se utilizó la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES) (Moss, 1989)

mientras que para la satisfacción laboral fue extraído de la tesis denominada *Evaluación de la percepción ambiental, la satisfacción laboral y el desgaste emocional del personal de un centro de atención a la salud* (1999). La escala fue elaborada por García y García (1985). Este instrumento constaba originalmente de 26 reactivos tipo Likert cuya escala de calificación iba de 1 a 5., a través d un análisis de poder discriminativo sólo quedaron 20 reactivos. Se encontró que sí existe una relación entre el nivel de satisfacción laboral y el clima social en el trabajo, así mimo se demostró que existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas variables. Además se comprobó que el factor de relación con el jefe en cuanto a satisfacción laboral se relaciona directamente con los factores implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, claridad.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN Y ESTRATEGIAS DE MEJORA

5.1. Introducción

Hoy en día, el concepto de clima organizacional es un tema que mueve el interés de múltiples profesionales y disciplinas, tal es el caso del psicólogo, quién al formar parte de la organización tiene la tarea de promover una interacción adecuada entre los empleados y la organización, es decir, fomentar una adecuada adaptación de la persona al puesto de trabajo, a su entorno, buscando el mejoramiento de la organización.

Actualmente las empresas buscan ser competitivas en el mercado así como lograr sus objetivos. Ya sean empresas grandes o pequeñas, estas cooperan y compiten entre sí con el afán de abrir nuevos mercados, de la misma forma que los seres humanos cooperan y compiten a la hora de tomar decisiones.

El clima organizacional surge de la idea de que las personas viven y se desarrollan en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas y grupos que generan diferentes tipos de comportamiento afectando a ese ambiente.

Casi todas las definiciones de clima laboral anteriormente mencionadas hacen referencia a la percepción subjetiva que una persona tiene del ambiente en el que desarrolla su trabajo, basándose en sus experiencias, valores, creencias e ideologías. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Cambiar o modificar el clima organizacional no es una tarea fácil, ya que como se describió con anterioridad, el clima laboral se conforma de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos o más variables importantes que afectan: la estructura organizacional y el proceso administrativo. Como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel son delicadas, ya que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando, ya sea, la percepción individual, el medio de trabajo o ambos (Ramírez, 2011).

Los resultados del análisis o evaluación del clima laboral deben ser presentados tanto a los directivos de la organización, a fin de obtener su aprobación y que su vez conozcan el estado actual de la empresa, así como a todas las demás personas directamente involucradas, esto es conocido como feedback o retroalimentación y resulta de vital importancia para la obtención de buenos resultados; sin ello no se puede pretender un verdadero cambio en el clima laboral, ni una solución duradera, ni aceptada. Comunicar es una forma de motivar la participación de todos los integrantes de la organización en la resolución de un conflicto que afecta a la misma. Después de la retroalimentación se deben planear estrategias tendientes a la solución práctica del problema.

Arias (1973), hace algunas recomendaciones para la intervención en la mejora del clima laboral. Entre ellas menciona que es importante tomar en cuenta la naturaleza interdependiente de las variables que están en juego en el clima laboral, al momento de estructurar un plan de intervención dentro de la organización, ya que el cambio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ella. Así mismo el psicólogo no debe centrar su atención en un componente particular de la organización, sino que también debe intentar modificar, o por lo menos, analizar los otros componentes, para lograr, eventualmente cambios profundos y durables en la percepción del clima.

El cambio drástico en un componente puede ser eliminado por el estado inmutable de otro, así mismo se debe tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre otras dimensiones. La eficacia de las estrategias para mejorar el clima laboral, será mayor si se implican simultáneamente o conjuntamente todos los componentes humanos y físicos en la acción. No servirá de nada tratar de modificar la percepción del clima en los empleados si no se toca la estructura física del proceso organizacional que los rodea, por lo que los miembros de la dirección y los empleados deben modificar su forma de ver y de actuar (Ramírez, 2011).

En la práctica no siempre es posible tomar en cuenta todas estas consideraciones, ya que en muchas ocasiones, son los mismos directivos los que se resisten al cambio debido a que se sienten amenazados o bien no tienen gran interés en la estructura organizacional, así que sólo eligen algunas de las dimensiones que ellos consideran “importantes”. Es aquí donde el psicólogo debe centrar inicialmente su atención, para realizar cambios paulatinos y que estos sean duraderos.

Brunet (2004) ofrece un modelo integrado para la modificación del clima laboral, el cual desarrolló con base en las teorías de Lewin (1951) y House (1967) y comprende cinco fases:

- **Fase I.** Generalmente cuando la organización solicita la evaluación e intervención del clima laboral se debe principalmente a que la situación en ésta, ya se volvió insostenible; por lo que será necesario en esta fase que las partes involucradas tomen conocimiento de los posibles cambios. El psicólogo debe proporcionar nuevos conocimientos tanto a los directivos como a los trabajadores y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.
- **Fase II.** Si se requieren cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a aplicarlas.
- **Fase III.** El psicólogo deberá lograr que tanto los directivos como los trabajadores aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional. Esta etapa puede llevarse a cabo mediante un programa de perfeccionamiento.
- **Fase IV.** Es una etapa evaluativa, puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las intervenciones realizadas durante las tres primeras fases, van de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si es necesario efectuar reajustes en función de la evaluación, en esta etapa cuando deben hacerse.
- **Fase V.** Aquí es cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización, a fin de aumentar su eficacia; así mismo debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que estos formen un todo con la organización.

Lograr que una organización cuente con un clima organizacional sano provee a la empresa de una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve.

El presente trabajo tiene como finalidad brindar información importante para el ámbito laboral de aquellas organizaciones que pretendan lograr un mejor control en relación al clima laboral y los efectos que este pueda traer a la organización, como lo es en el caso de la satisfacción. Por lo anterior, se realiza la siguiente propuesta con la intención de sentar las bases para determinar el estado actual del clima laboral y analizar las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro. Es importante señalar que al aplicar un instrumento que mida el clima laboral se van a encontrar áreas de oportunidad en cualquiera de las dimensiones que ésta abarque (estructura, responsabilidad, recompensa, comunicación, relaciones, cooperación, liderazgo, etc.) Es a partir de esta detección que se debe diseñar un programa de intervención acorde a las necesidades de la empresa. Se puede diseñar un programa de intervención dividido en varias etapas que permitan llevar un orden para su seguimiento (Chacon, 2005).

Asimismo, se tratará de identificar aquellos problemas dentro de la organización que no se perciben a simple vista, con la finalidad de resolverlos; se pretende conocer que piensa el personal, identificar carencias e ineficiencias, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa a juicio de sus colaboradores, pues son ellos quienes día con día hacen la historia de la empresa.

5.2. Propuesta y Estrategias de Intervención

De acuerdo con la literatura revisada, a lo largo de las investigaciones sobre clima laboral, se han desarrollado algunas estrategias de intervención para su mejora, pero no pueden tomarse como recetas mágicas, a continuación con base en la teoría e investigación, se realiza la siguiente propuesta para intervenir en la mejora del clima laboral de una organización.

5.2.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico sobre el estado en el que se encuentra el clima organizacional en un momento determinado de la vida institucional, para a partir del mismo, efectuar una intervención sobre las diferentes variables que lo integran.

5.2.2. Objetivos Específicos

Identificar los factores críticos del clima y establecer la situación real de la organización.

Analizar y evaluar las variables internas y externas que influyan en el comportamiento de los individuos.

Evaluar los resultados obtenidos con los instrumentos de medición para diseñar y proponer un plan de acción a corto plazo para los integrantes de la organización.

Diseñar estrategias que permitan un cambio positivo y conecten las necesidades de la organización con las de sus integrantes, generando una percepción más favorable de los empleados respecto del ambiente laboral.

5.2.3. Etapas de intervención

Con base en las etapas mencionadas en el apartado anterior, se realiza la siguiente propuesta de intervención:

Etapa I. Análisis de la situación. La intervención debe comenzar a partir de la identificación de una situación problemática de la organización, caracterizada por la percepción desfavorable de los empleados respecto a su ambiente de trabajo, resultante de formas inadecuadas de manejar los procesos (comunicación, trabajo en equipo, etc.) o de situaciones precarias relacionadas con la estructura física de la organización, como pueden ser las instalaciones o el medio ambiente físico.

Es la etapa en la que los directivos de la organización y / o el área de recursos humanos se percatan que hay una situación que está causando ciertos conflictos dentro de la organización, por lo que se inicia recopilando la información que nos permita obtener un panorama general de lo que está sucediendo. Dentro de esta etapa se procede a la recopilación de las evidencias a través de instrumentos, entrevistas, y observación directa. Para el caso que nos ocupa que es clima laboral y satisfacción laboral se propone utilizar dos instrumentos ya elaborados con el fin de determinar la situación actual, se trata de la Escala de Clima Social en el Trabajo WES (Work Environment Scale) de Moos (versión en español), en la cual se evalúan tres dimensiones: Relaciones Interpersonales (implicación; cohesión y apoyo); Autorrealización (autonomía; organización y presión) y Estabilidad/Cambio (claridad, control, comodidad e innovación) y la Escala de Satisfacción Laboral (ESL) de Madrid (1990), en la cual se toman en cuenta siete

factores de satisfacción: en el trabajo; con los compañeros; con los jefes; con prestaciones y salario; con las promociones; con las condiciones de trabajo y con las responsabilidades.

La Escala WES de Moos fue desarrollada inicialmente en 1974, por Moos e Insel y mide el clima social en el trabajo. En 2008 fue actualizada por Moos, organizándola en tres dimensiones que integran, 10 factores o sub escalas con 90 reactivos, los cuales se describen a continuación, en la siguiente tabla.

Tabla 5.1 Estructura Factorial de la Escala de Clima Social Organizacional (Work Environment Scale, Wes)

Dimensión	Factor	Definición
I. Relaciones	Implicación	Hasta qué punto los individuos se sienten integrados con su trabajo.
	Cohesión	Relaciones de amistad y apoyo que existen entre los trabajadores.
	Apoyo	Estímulo que da la dirección a sus empleados.
II. Auto realización	Autonomía	Hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.
	Organización	Hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo. Orientación hacia la tarea.
	Presión	El grado en que las demandas de trabajo son altas y el tiempo de presión domina el ambiente de trabajo.
III. Estabilidad/ Cambio	Claridad	El grado en que los empleados saben a qué atenerse en su rutina diaria y la forma explícita de las reglas y políticas.
	Control	Grado en que los jefes utilizan reglas para tener controlados a los empleados.

Innovación	Énfasis en la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
Confort	Medida en que el entorno físico contribuye al entorno de trabajo agradable.

Fuente: García, Ortega y Reyes (2014)

La escala de Moss tiene una confiabilidad en test- retest (rtt) de entre .83 y .69: Kuder y Richardson (KR-20, KR-21) conocido como índice de consistencia interna (rxx), con valores de entre .86 y .69 y el índice de homogeneidad (rx), entre .36 y .53.

Esta prueba se califica colocando sobre la hoja de respuestas una plantilla de calificación que contiene los diez factores que integran esta escala. De cada platilla se obtiene un puntuación bruta que se vacía sobre la misma hoja de respuestas. Posteriormente se compara cada valor bruto con una tabla de baremos que transforma está puntuación a un valor neto, el cual se grafica en una tabla que se incluye en la hoja de respuestas. Para la interpretación de la escala se tendrá el siguiente criterio: a mayor puntuación, mayor identificación con el perfil de interpretación de cada valor.

Para la verificar la validez de la Escala WES, García Silva (1998), realizó un estudio en México para revisar la confiabilidad de la prueba de clima social e el trabajo-WES, obteniendo 17 muestras en 14 ciudades de la Republica(Monterrey, Guadalajara, D.F., Hermosillo, Chihuahua, León, Mérida, Cuernavaca, Tampico, Torreón, Veracruz, Culiacán, Morelia y Acapulco), en una población total de 626 sujetos en diferentes empresas distribuidas en territorio nacional, integrada por 147 mujeres y 479 hombres, con un rango de estudios que iba desde la primara hasta nivel profesional, teniendo como media el nivel secundaria. Se obtuvo una confiabilidad de 0.7789 en el coeficiente de alfa de Cronbach, lo que indica que existe una confiabilidad adecuada para su empleo en población mexicana. Es importante señalar que el análisis de varianza sólo se realizó en tres ciudades (D.F., Monterrey y Guadalajara).

Para la elaboración de los Baremos se tomó la puntuación directa de las subescalas de las tres dimensiones transformando en sus correspondientes puntuaciones de media 50 y desviación estándar 10. Para la muestra española se estudiaron 61 empresas y un total de 534 empleados.

En las tablas de baremos solo se incluyen valores enteros y puntos medios del ámbito de la escala de puntuaciones directas (0 a 10). En caso de interpretación

individual, en cada rasgo un sujeto puede obtener valores enteros de puntuación directa. Dichas puntuaciones decimales son aplicables cuando se trate de la interpretación de valores directos promedio de un grupo (clase escolar, familiar, taller o sección industrial, etc.), ya que en estos casos antes de pasar a la interpretación directa es necesario calcular la medida que obtiene el grupo en un determinado rasgo de clima social.

En cuanto a Escala de Satisfacción Laboral (ESL) de Madrid (1990). Se trata de una Escala tipo Likert que consta de 32 reactivos, cuyas alternativas de respuesta van de completamente de acuerdo a completamente en desacuerdo. La ESL está basada en la Escala Laboral de García (1985) y toma en cuenta los siguientes factores:

1. Satisfacción en el trabajo: Nivel de agrado que experimenta el empleado por su trabajo.
2. Satisfacción con los compañeros: Nivel de agrado que experimenta el empleado en sus relaciones con los compañeros de trabajo.
3. Satisfacción con los jefes: Nivel de agrado que experimenta el empleado en sus relaciones con los supervisores
4. Satisfacción con prestaciones y salario: Nivel de agrado que experimenta el empleado por su salario y prestaciones
5. Satisfacción con las promociones: Nivel de agrado que experimenta el empleado por las condiciones para obtener promociones y ascensos.
6. Satisfacción con las condiciones de trabajo: Nivel de agrado que experimenta el empleado por las condiciones físicas del lugar de trabajo.
7. Satisfacción con las responsabilidades: Nivel de agrado que experimenta el empleado por asumir responsabilidades laborales.

Este instrumento se ha utilizado recientemente en al menos dos investigaciones (González 2000 y Zendejas, 2005). La validez de la ESL se obtuvo a través de un análisis factorial multivariado oblicuo varimax, que explicó el 87 % de la varianza total, mientras que para los factores se obtuvieron porcentajes de varianza entre 18 y 46 %. La consistencia interna del instrumento fue de .80 mediante el análisis de alfa de Crombach (Madrid, 1990). El instrumento se ha utilizado en mujeres profesionales y no profesionales (Ortega, 1996) y en sujetos en los que se analizaron los puntajes de la ESL en función de su nivel jerárquico, edad y escolaridad (González, 1989).

Se clasifica como una prueba de lápiz y papel y puede aplicarse individual o colectivamente.

Finalmente se sugiere aplicar un cuestionario sociodemográfico que nos permita conocer algunas otras variables tales como la edad, el sueldo, la jornada laboral, el tiempo de permanencia en la institución y / o puesto las cuales pueden influir en la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral,

Etapa II. Análisis de resultados. En esta fase es importante hacer un análisis de los resultados encontrados en los instrumentos previamente mencionados; es necesario otorgar un sentido, un peso, una prioridad, hacer una interpretación y establecer ciertas relaciones entre los datos recopilados. Normalmente este se realiza de forma cuantitativa, pero es necesario hacer descripciones cualitativas de manera que el interlocutor comprenda las características del problema. Si fuera posible, es recomendable realizar análisis comparativos entre los diferentes departamentos que componen la organización, de modo que sea más fácil detectar áreas problema, así como realizar un reporte global. Es importante tomar en cuenta tanto las fortalezas, como las debilidades, de modo que el reporte no sea únicamente una forma negativa, si no que sirva para fortalecer aún más las dimensiones positivas y la organización sepa que no todo lo que sucede en su interior está mal dirigido.

Etapa III. Entrega y difusión de resultados. Una vez realizado el análisis de los resultados, estos se deben presentar a las personas que toman las decisiones en la organización, ya que son ellos quienes podrán orientar la toma de decisiones con el conocimiento exacto de las fortalezas y debilidades del sistema organizacional.

También es importante difundir estos resultados a todos los demás directivos, jefes de área, de departamento

Etapa IV. Plan de acción. En esta etapa el psicólogo propondrá uno o varios planes de acción específicos para la mejora de cada una de las áreas de oportunidad, con base en la información teórica y las aportaciones hechas tanto por la dirección, como por los empleados que integran la organización. Estos planes de acción deben enfocarse por supuesto, en la mejora de las dimensiones del clima laboral que se observan como desfavorables. El plan de acción consistirá principalmente en una reeducación, en donde se diseñan actividades para mejorar las actitudes y conductas inadecuadas y las habilidades; como por ejemplo: relaciones y conductas humanas y sociales, habilidades sociales, dinámicas de procesos de la organización, procesos de administración y control, habilidades de

liderazgo, comunicación, identidad organizacional. Estas acciones se pueden plasmar en un programa que contenga objetivos generales y específicos enfocados a cambiar el estado actual de las dimensiones afectadas.

Dentro de este plan de acción lo primero que se sugiere será identificar los factores que requieren mayor atención; para posteriormente identificar cuál es el estado actual o resultado obtenido en la encuesta para así poder plantear cuál es el estado deseado de ese factor y con base en ello generar las acciones que a futuro permitan lograrlo. Se considera estipular una fecha para la conclusión de cada acción (mensual, bimestral, trimestral) y establecer un porcentaje de medición de los avances que se puedan ir teniendo de cada factor.

Para efectos de una intervención adecuada sobre el clima laboral, se deberán considerar las variables independientes que influyen en la percepción individual y colectiva del ambiente de trabajo por parte de los empleados, y del significado que ellos le atribuyen al mismo (aspectos que se comportan como variable dependiente). Se trata de que a partir del mejoramiento de las variables independientes (orientación organizacional, estilos de administración del talento humano y de dirección, comunicación, trabajo en equipo, capacidad profesional de los funcionarios y medio ambiente físico) se obtenga el mejoramiento de las variables dependientes (percepción y significado del ambiente laboral).

Las siguientes son las variables sobre las cuales se sugieren algunos tipos de intervenciones; dichas variables están definidas en la Escala de Clima Social en el Trabajo WES (Work Environment Scale), instrumento propuesto para la evaluación del clima:

1. Relaciones Interpersonales (implicación, cohesión y apoyo)

Implica hasta qué punto los empleados se sienten involucrados con su trabajo, también se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí, así como el apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

Estrategias:

- a) Programar periódicamente eventos de aprendizaje vivencial para el manejo adecuado de los conflictos y de las negociaciones.
- b) Aprovechar los sucesos y acontecimientos cotidianos (conflictos entre personas, fracasos, pérdidas, frustraciones, etc.) para promover reflexiones que orienten las aspiraciones de los empleados hacia un estilo superior de vida, favoreciendo la armonía y la convivencia organizacional.

- c) Promover actividades de bienestar social producto de la elaboración de un diagnóstico previo a través del cual se obtenga información sobre cuáles son las necesidades e intereses reales de los empleados.

2. Autorrealización (autonomía, organización y presión)

Hace referencia al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar sus propias decisiones. También se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo así como en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

Estrategias:

- a) Realizar con precisión, aunque con flexibilidad, la descripción de los puestos, de tal manera que la estructura de responsabilidades quede clara.
- b) Diseñar los perfiles de los ocupantes más allá de los requisitos para el mismo. Es decir, identificar con claridad los conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y valores para un desempeño exitoso.
- c) Definir mecanismos claros de asignación de puestos de trabajo en donde lo que se reconozca sean los conocimientos y habilidades que deben poseer los empleados para su buen desempeño.
- d) Definirle a los empleados estándares de rendimiento, acordes con sus capacidades y estrategias de la entidad.
- e) Fijar objetivos claros de mejoramiento como resultado de la evaluación del rendimiento de los empleados.
- f) Seguir, observar, apoyar y reforzar activamente las mejoras del rendimiento de los empleados, con el fin de que los buenos desempeños se mantengan.
- g) Reforzar mediante reconocimientos y retroalimentaciones positivas oportunas: la empatía, la cooperación, la comunicación abierta, la aceptación de la crítica constructiva, el autoconocimiento objetivo y la confianza en el equipo.

3. Estabilidad/Cambio (claridad, control, innovación y comodidad)

Se refiere a la claridad de los empleados en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de la organización, y de la manera como se lleva a cabo la planeación y se ejecutan los procesos, se distribuyen las funciones y son asignados los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las labores.

Estrategias:

- a) Planear, con metodologías activas y específicas para adultos (andragogía), programas de inducción dirigidos a los nuevos integrantes y de re inducción para los vinculados; a través de los cuales se familiarice a todos los empleados, tanto nuevos como antiguos, con la estructura de la organización, con su misión, sus valores, políticas y objetivos a fin de crear un sentido de pertenencia.
- b) Intensificar el liderazgo al interior de la organización, reconociendo que hay un líder en cada empleado. Extinguir el paternalismo, el conformismo, la falta de compromiso y la dependencia.
- c) Crear la cultura de la delegación, por las consecuencias benéficas que traería tanto para la efectividad organizacional como para el desarrollo y motivación de los colaboradores.
- d) Adoptar un estilo participativo para la toma de decisiones.
- e) Dotar a los jefes de herramientas que les permitan realizar la asignación de trabajos a sus colaboradores de forma adecuada, cerciorándose de que la persona entendió bien de qué se trata, cuáles son las características que debe tener el resultado final y realizar seguimientos con el fin de constatar que el trabajo asignado avanza a un ritmo adecuado, con miras a garantizar el cumplimiento de los plazos acordados.

Etapas V. Evaluación y Control. En esta etapa se debe dar seguimiento al plan de acción, de forma que este, no se lleve a cabo de forma esporádica, será necesario darle continuidad a todo por medio de reuniones periódicas con el fin de someter a discusión los avances o retrocesos en el plan de acción y, con base en ellos determinar las necesidades futuras. Es importante concientizar a los directivos de

que el análisis del clima laboral forme parte de los procesos de la organización, de tal modo que a cada evaluación siga un nuevo plan de acción, una nueva recolección de antecedentes, un nuevo diagnóstico y, así sucesivamente, así el diagnóstico pasará a ser parte del proceso de intervención.

Por ejemplo si la rotación de personal o el ausentismo son de las principales consecuencias de un clima deficiente, pueden medirse de forma mensual el incremento o disminución de estos índices. Así mismo podrían armarse focus groups en donde se les plantee a los participantes cuestiones como ¿En qué medida ha servido el trabajo realizado? ¿Cuáles son los obstáculos y dificultades que se encontraron? ¿Cómo pueden superarse?, etc.

Se aconseja que el departamento de Recursos Humanos sea el encargado de llevar el control y darle seguimiento a este importante proceso. Sin embargo; hay que señalar que es un plan de trabajo de toda la empresa y no solo de dicha área, esta sólo será la facilitadora y fungirá como promotora para impulsar y dar seguimiento de que todas las acciones planteadas se puedan llevar a cabo. Se aconseja que de manera bimestral RH convoque a una junta para revisar los alcances que pueden llegar a tenerse del plan de trabajo, así como las limitaciones y los factores que están interfiriendo para no concretarse. RH será el responsable de generar acuerdos y fechas compromiso con las áreas involucradas haciendo hincapié en que seguir el plan de trabajo traerá importantes beneficios a los colaboradores mejorando a productividad de la empresa y por consiguiente los resultados de la misma.

Un punto trascendental a considerarse y que puede servir como precedente para futuras aplicaciones es considerar los alcances y limitaciones que se pueden presentar y afectar de manera directa, por ejemplo; la aplicación de las estrategias del plan de trabajo, sus ventajas y desventajas, el número de población al que se aplicará, cómo se pretende dar a conocer los resultados y el seguimiento que se dará a las acciones que se logren, y en caso de no hacerlo determinar cuáles fueron las limitantes para no alcanzar el objetivo.

5.3. Alcances y limitaciones de la propuesta de intervención

El desarrollo de forma exitosa y al pie de la letra de las estrategias propuestas para mejorar el clima laboral es una idea un tanto utópica, ya que en la mayoría de los casos es necesario redoblar esfuerzos para lograr un cambio en la organización. En México, donde aún se tiene una visión del trabajador como una máquina que funciona solo a base de recompensas monetarias; y por lo mismo las

empresas no están totalmente dispuestas a realizar cambios en sus estilos de liderazgo, forma de recompensa o estructura, sin embargo, se puede encontrar un punto de apoyo al momento de plantear los beneficios que trae el tener una organización con un clima laboral sano.

Como se puede observar, no es fácil cambiar el clima de una organización; esto requiere de tiempo y de la participación de todos los individuos a los que concierne; implica que la dirección sea capaz de poner en tela de juicio la base del funcionamiento mismo de su organización. Es importante que el psicólogo sea consiente a la hora de establecer la estrategia ya que esta no debe apegarse ciegamente sin conocer el papel efectivo que juegan los componentes del clima, por eso antes de intervenir hay que tener una identificación precisa del problema, sobre todo porque la naturaleza misma del clima organizacional es difícil de establecer. Las estrategias que se decidan aplicar deberán estar de acuerdo con la voluntad de las personas del lugar, con el estado de los componentes el clima organizacional y con los objetivos que se quieran alcanzar.

Tal como lo menciona de Faria (2004), sea cual sea la estrategia utilizada para el cambio, se debe estar consciente de las limitaciones que se podrán encontrar, las principales que pueden impedir la efectividad de estas pueden ser: la falta de apoyo por parte de los niveles claves de decisión (dirección y mando altos), si este existe, ayudara a darle legitimidad a los planes de acción; la inexistencia de aceptación por parte de todos los integrantes del grupo, lo cual puede ser causado por apatía, falta de interés o convencimiento, así como la imposición al momento de implantar las estrategias, lo que originara reacciones agresivas que impedirán su buen funcionamiento.

Uno de los principales obstáculos con los que se enfrenta el psicólogo a la hora de establecer estrategias de intervención es la resistencia al cambio; esta surge por el temor a ser desplazado, a resultar perjudicado de alguna forma, a ser humillado, a perder ventajas, prestigio o poder. Existen ciertas acciones que pueden ayudar a enfrentar la resistencia al cambio, las cuales se consideran en dos grupos: *acciones preventivas* y *acciones de atención a la resistencia*. Las *acciones preventivas* consisten en involucrar a todos aquellos que puedan contribuir con ideas y conocimientos, y a quienes si duda resultaran afectados en caso de que los cambios se lleven a cabo; mantenerlos informados de todo el proceso de diseño e implantación; escuchar atentamente sus preocupaciones, temores y sugerencias, invitarlos a participar en la toma de decisiones concerniente a los cambios. Por otro lado dentro de las *acciones de atención a la resistencia* es necesario escuchar objeciones, sugerencias, planes alternativos o quejas; solicitar propuestas sobre la forma en que se pueden llevar a cabo los

cambios sin provocar las consecuencias ante las cuales se expresan los temores; atender con honestidad a los afectados por los cambios, evitando desinformación, ambigüedades, verdades a medias y engaños.

Cuando las primeras acciones se ejecutan adecuadamente, se vuelven innecesarias las acciones de atención la resistencia, ya que todas las posibles objeciones y temores fueron abordados, comprendidos y manejados previamente a la implementación; esto propicia que una vez que se determinen los cambios por desarrollar, el convencimiento de todas las personas facilitara llevarlos a cabo.

Por último, a modo de recomendaciones finales y con base a la teoría referente a la formación del clima, se mencionan una serie de puntos que pueden ayudar a que el clima laboral sea positivo:

- Cada persona dentro de la empresa debe tener autonomía, es decir debe poder tomar sus propias decisiones, que le permitan sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo.
- La Dirección, Gerencias o Supervisiones, deben informar correctamente de cómo quien que se realice el trabajo; así el grado de error será menor, y el trabajador no tendrá que suponer ninguna tarea ya que se lo habrá definido y delimitado claramente.
- Las direcciones de las empresas deben proporcionar apoyo a sus empleados, haciendo que mejore la calidad del trabajo y la relación laboral, de este modo harán sentir al trabajador valorado.
- Aspectos como el hecho de sentirse satisfecho, que exista la posibilidad de promoción, logro, que haya beneficios y el no verse estancado en algo monótono, hace que la productividad y la satisfacción personal aumenten.
- El puesto de trabajo debe estar vivo, es decir, debe aportar u crecimiento personal por medio del a adquisición de nuevos conocimientos y métodos.

Finalmente los efectos que tienen los cambios del clima laboral a una configuración más positiva son numerosos, la forma que un individuo percibe el clima que lo rodea, afecta su satisfacción en el trabajo, su rendimiento e incluso su aprendizaje.

CONCLUSIONES

Después de la revisión teórica sobre la conceptualización del clima organizacional se evidencia que no existe una definición única, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales del clima organizacional; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos, reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado al ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y el desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Dentro del estudio del clima los factores organizacionales están constituidos por tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo-grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos constitutivos de la organización.

Es necesario que al estudiar el clima organizacional se tome en cuenta que el individuo llega a la organización con sus propias características, historia, expectativas (relacionadas a su experiencia), capacidades, habilidades y personalidad y se enfrenta a una situación organizacional compuesta por factores organizacionales (estructura, relaciones interpersonales y ambiente físico) y con base en lo anterior genera un ajuste a su comportamiento.

El objetivo de las herramientas al medir el clima organizacional es determinar las dificultades existentes en la organización a nivel de los factores evaluados. La medición del clima permite medir la gestión de la organización y su efectividad, también posibilita medir la actitud de las personas cuando se proyecta desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las

herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear su propias soluciones.

Las personas consideran que disfrutan de un entorno laboral de alto nivel cuando sienten que contribuyen con el éxito de la empresa de forma significativa. El sólo hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no le permite influir en las decisiones que lo afectan. De acuerdo con lo anterior es absolutamente necesario que tanto los directivos de las empresas, como las personas vinculadas con el área de recursos humanos se comprometan en la construcción de un clima organizacional favorable dentro de sus empresas. El departamento de recursos humanos tiene influencia directa en la motivación y satisfacción de todos los empleados de una organización, aspectos que a su vez conducen a la determinación del clima organizacional.

El clima organizacional tiene una influencia continua sobre la satisfacción de las personas en el trabajo. Se puede definir la satisfacción laboral como la actitud positiva que el empleado tiene generalmente hacia su actividad laboral, su ambiente de trabajo y las relaciones con sus compañeros. Cuando una persona encuentra dentro de los componentes de una organización respuesta a sus necesidades, se puede decir que se encuentra satisfecho, es decir que, si el clima organizacional es favorable, los trabajadores se sentirán más satisfechos sin embargo si el clima de la organización es deficiente y los trabajadores perciben las condiciones bajo las que laboran como lamentables entonces experimentarán insatisfacción.

Finalmente debemos tener muy claro que aunque los conceptos de clima y satisfacción laboral están muy ligados, y de acuerdo a lo observado en los diferentes estudios revisados, dependen mutuamente el uno del otro, son dos aspectos diferentes en la psicología del trabajo, ya que mientras el clima laboral se refiere a las percepciones directas en el trabajo o en el ambiente de la organización, la satisfacción laboral se refiere al componente afectivo, ya que conlleva la evaluación y percepción del individuo de dichas condiciones. Por esto es importante que los futuros estudios se encaminen a mejorar el clima organizacional y así será más fácil alcanzar los objetivos de cualquier organización.

REFERENCIAS

- Abraham, K.G. y Medoff, J.L. (1985) Length of service and promotion in union and non union work groups. *Industrial and Labour relations review*, 38, 3.
- Alcover, H., Martínez, I., Rodríguez, M. y Domínguez, B. (2004) *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid España: McGraw Hill Interamericana.
- Blum, L Milton (1977). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México. Trillas.
- Bonillo, D. y Nieto, F. (2002) *La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado*. Trabajo 11. Universidad de Almería.
- Brown, W. (1990) *Teoría de la organización y la administración*. México: Noriega Editores.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. 5a. reimpresión, México: Trillas
- Bustos, P.; Miranda, M.; Peralta, R. (2009) Estudio de clima organizacional; *Portal sobre gestión de recursos humanos en las organizaciones*
- Chiang, M. (2004). *Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios*. Tesis (Doctorado en Gestión de Recursos Humanos). Madrid, España, Universidad de Málaga, Departamento de Gestión empresarial.
- Chiang M., Martin, M.J., Núñez, A. (2010) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España, Universidad Pontificia
- Chiavenato, I. (1993) *Iniciación a la administración de personal*. Ed. Mc GrawHill.
- Cavalcante, S. J. (2004) *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía- Brasil)* Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Corres, P. (2001) *Alteridad y tiempo en el sujeto y la historia* (2º ed.) México: Fontamara.
- Cortéz, J. (1997). *La percepción del individuo del clima organizacional*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de psicología.

- Cotton, Peter, *Desarrollando un clima organizacional óptimo*, 2007, disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com>
- Davidson, M., M. Manning, N. Timo y P. Rider (2001). The dimensions of organizational climate in four-and five-star australian hotels. *Journal of Hospitality y Tourism Research* 25 (4): 444-461.
- Davies, K. y Newstrom, W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*, México: Mc Graw Hill, (10ª. Ed.).
- Denison, Daniel R., *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence*, University of Michigan, 1996, disponible en www.denisonconsulting.com.
- Dessler, G. (1994) *Administración de personal*. Ed. Prentice Hall,
- Diener, E. y Suh, M.E. (1997) Subjective well-being and age: An international analysis. *Annual Review of Gerontology Geriatrics*, 17.
- Dunnette, M. y Kirchner. W. (1989). *Psicología Industrial*. México. Trillas.
- Earley (eds.), *The International handbook of organizational culture and climate* (533-555). Chichester, West Sussex: John Wiley y Sons Ltd
- Enciso, F. E. y Perilla, T.L. (2004) Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Acta colombiana de psicología*. http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_2_acta_11.pdf.
- Espinoza, R. (2006) *Propuesta para mejorar el clima social de una empresa industrial de producción de alimentos*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Consultada en internet.
- Eskildsen, J. K., Rhodes, S.R. y Schuster, M. (1983). *The Ageing Workforce*. CA: Sage Publications.
- Flores Procuna Gloria. *Clima Laboral: Satisfacción y desempeño personal (propuesta de evaluación)*. Tesina de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
- Franek, M. y Vecera, J. (2008) Personal characteristics and job satisfaction. *E+M Economía a Management ABI/INFORM Global*, 4.
- Fremont E. James E. *Organization and Management*. Ed. Mc GrawHill, 1970.

- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- García, M. y Bedoya, M. (1997). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Tesis de grado de Maestría. Universidad del Valle.
- García Solarte, Mónica. *Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp.43-61 Universidad del Valle Colombia. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp>
- García, M (1998) *confiabilidad de la Prueba de Clima social en el trabajo*. Tesis de licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología UNAM
- Genescá, G.E. (1997) *Motivación y enriquecimiento en el trabajo. Sus repercusiones sobre la productividad*. Barcelona, España. Editorial Hispano Europea.
- Gibson, L.J.; Ivancevich, M.; Donnelly (1997) *Organizational behavior*, New Jersey, Prentice Hall.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2003). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. Mac Graw Hill, Interamericana. (12a. Ed.)
- Guillén, C.;Gala, F.J. y Velazquez, R. (2000). *Clima organizacional. Psicología del trabajo para relaciones laborales*. 1ª edic. España. Mc grawHill.
- Gutierrez B.; Olvero, S. (2010) *El clima laboral y su relación con el compromiso organizacional en una dependencia gubernamental*. Tesis de licenciatura en Psicología. Facultad de psicología. UNAM.
- Guzmán Zacatenco Janet Guadalupe (2013). *El clima social y su relación con la satisfacción laboral entre personal académico y administrativo del CCH Oriente*. Tesis de Licenciatura. Facultad de psicología. UNAM.
- Hernández, Méndez y Valencia (2012). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. *Contaduría y Administración* 59 (1), enero- marzo 2014: 229-257.
- Hernández Sampieri, R. (2006, septiembre). *Validación de instrumentos para medir el clima organizacional*. Documento presentado en el IV Congreso de

Administración México, Centroamérica y el Caribe, Celaya, Guanajuato, México.

- Hergenham, B. (1997). *Introducción a la Historia de la psicología* (vol. 1). España: Thompson.
- James, L. A. y L. R. James (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology* 74 (5): 739–751.
- James, L. R. y S. B. Sells (1981). Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (275-295). Hillsdale, NJ.: Erlbaum.
- Jaramillo Cortés Karina Elizabeth (2010). *El clima organizacional y la vinculación con la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones educativas*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Universidad Insurgentes.
- Jones, A. P. y L. R. James (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance* (23): 201-250.
- King, E. B., M. R. Hebl, J. M. George y S. F. Matusik (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management* 36 (2): 482-510.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2004). *Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y practicas*. McGraw Hill. México.
- Koys, D. J. y T. A. DeCottis (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations* 44 (3): 265-285.
- Labrada Lara Greta María. *El clima organizacional como factor determinante en la satisfacción laboral del empleado en organizaciones*. Tesina de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM, 2008.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología industrial y organizacional*. México: McGraw Hill.
- Lever, C.D. (1991) *Job satisfaction and Work values among Procurement Buyer and Managers in one división of a Major Southern California Aerospace Corporation*. Doctoral Dissertation, United States International University.

- Lowenberg, G., Conrad, K. (1998) Current perspectives in industrial/Organizational Psychology. Allyn y Bacon Inc. USA.
- Luthans, F. (2001) Organizational behavior, New York, Mc. Graw Hill.
- Luthans, F. y Thomas, L.T. (1989) The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study – a researcher note. *Personnel Review*, 18, 1.
- McKnight, D. H. y J. Webster (2001). Collaborative insight or privacy invasion? Trust climate as a lense for understanding acceptance of awareness systems. En G. L Cooper, S. Cartwright y P. C.
- Mejías, A., O. Reyes y M. Arzola (2006). Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. *Universidad, Ciencia y Tecnología* 10 (38): 55-61.
- McAllister, D.J.(1995) Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*. 38 (1).
- Méndez. C (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Morales Guzmán Gabriela. (2010) *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental*. Tesis de licenciatura. Universidad Salesiana.
- Mottaz, C.J. (1987) Age and work satisfaccion. *Work and occupations*, 14,3.
- Muchinsky, P. (2002) *Psicología aplicada al trabajo*. México. Editorial Thomson learning.
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Progreso S.A de C.V.
- Parker, C. P., B. B. Baltes, S. A. Young, J. W. Huff, R. A. Altmann, H. A. Lacost y J. E. Roberts (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior* 24 (4): 389-416.
- Patlán Perez Juana yFlores Herrera Rosa (2013) Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio

Patterson, M., P. Warr y M. West (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (2): 193-216.

Patterson, M. G., M. A. West, V. J. Shackleton, J. F. Dawson, R. Lawthom, et al. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 379-408.

Perez, E. (2009). Lost in translation? Item validity in bilingual political survey, *The Journal of politics*, Num. 71, p.p. 1530-1548.

Peiro, J.M; Prieto, F. (2007) *Tratado de psicología del trabajo*, Vol.1; Editorial síntesis, S.A; Madrid.

Peña , M. (1985) *La psicología y la empresa*. Barcelona: Ed. Hispano Europea S.A..

Parnes, H. (1996). *The ore-retirement year*. Washington, D.C: US Department of labor, 1.

Pineda, F. S. (2002). *El papel del psicólogo en el área de reclutamiento y selección en una empresa de seguridad privada*. Tesis de licenciatura no publicada. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. UNAM.

Ramírez Robles Laura Margarita, 2011. *Clima laboral: Estrategias de Intervención para su mejora*. Tesina de Psicología. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. UNAM.

Reséndiz Miranda Azuay Selene 2011. *Estudio Correlacional entre Clima Social y satisfacción Laboral*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.

Reyes-Lagunes, I. (2011). *Conceptualización y desarrollo de la etnopsicometria en*

Mexico, en Dominguez Espinoza, A. (Comp.) Letras Introdutorias a la Psicologia cultural, transcultural y etnopsicologia, pp. 279-302. ISBN: 9876074171631. Mexico: Universidad Iberoamericana.

Rodríguez, A., Retamal, P., Lizana, J. y Cornejo F. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño. Evaluacion en una empresa chilena. Universidad de Talca, Chile.

Rodríguez, F. y Díaz, B. (2004).Psicología de las organizaciones. Barcelona.

Rodriguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional. Editorial Alfaomega. Mèxico. D:F.

Robbins P. Stephen (2007) Comportamiento Organizacional Comportamiento organizacional, México: Prentice, Hall, (8ª. Ed.,)

Rhodes, S.R. (1983) Age related differences in work attitudes and behaviour: a review and conceptual analysis. Psychological Bulletin, 93.

Ronen, S. (1978) Job satisfaction and the neglected variable of job seniority. Human Relations, 31, 1, 4.

Ruíz, M.E. (1995). CVlima laboral y frustración en una organización pública. Tesina de Licenciatura. Universidad Nacional autónoma de México. Facultad de psicología.

Salgado, J.;Remeseiro,C.;Iglesias, M.(1996) Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME, Revista Psicothema, 1996. Vol. 8, Nª 2, pp.329-335.

Sa Leitão, Jacqueline, Guimarães, Tomás, Azevedo Rosal, Monica, Metodologia de Diagnostico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica Embrapa, 1998.

Schein, E.J. (1982) *Psicología de la Organización*. Mèxico: Prentice- Hall Hispanoamericana S.A:

Schuler, R.S. (1975) Sex organizational level and outcome importance: where the differences are. Personel Psychology, 28.

Scott, K. D., y Taylor, G. S. (1985). "An examination of conflicting findings on the' relationship between job satisfaction and absentism: a meta-analysis". *Academyof Management, journal*, 28, 599-612.

- Shermerhorn, J. (2006). *Administración*. México: Limusa Willey.
- Shultz, D. y Shultz, S. (1998) *Psychology and work today. Introduction to industrial and organizational psychology, seventh edition*, USA, Prentice Hall.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, S.L.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. y Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Sundstrom, E. (1986) *Work places. The psychology of the physical environment in offices and factories*. USA, Cambridge University Press.
- Urcola, J. (2011) *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid: ESIC. Editorial.
- Van de Vijver, F. y Hambleton, R. (1996). *Translating tests: Some practical guidelines*. *European Psychologist*, 2, p.p. 89-99.
- Vega (2006) *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)*. Vo.I 2 N° 2
- Weaver, C.N. (1980). *Job satisfaction in the United States in the 1970s*. *Journal of Applied Psychology*, 65,3.
- Wright, J.D. y Hamilton R.F. (1978) *Work satisfaction and age: some evidence for the job change hypothesis*. *Social Forces*, 56, 4.
- Zavala, C. y Contreras (2003): *las funciones del psicólogo industrial en los últimos cinco años (1998-2003)*, Tesina de licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. UNAM.
- Zeffane, R.M. (1994) *Correlates of job satisfaction and their implications for work redesign: A focus on the Australian telecommunication industry*, *Public Personnel Management*, March 1, 23, Issue1.

Anexo 1

A. Instrucciones y Datos Generales

Antes de comenzar agradezco su interés y apoyo para participar en esta investigación.

Los cuestionarios que se presentan a continuación tienen como finalidad identificar la percepción que usted tiene respecto a diversos factores que se presentan dentro de su entorno laboral. Las respuestas son de carácter anónimo y confidencial, por lo que se pide que su participación sea abierta y sincera.

No se trata de un examen, no existen respuestas buenas o malas, por lo que le solicitó responda cada pregunta de acuerdo a su opinión. Responda a todas las preguntas, no deje ninguna respuesta en blanco.

Estos cuestionarios deberá responderlos de forma espontánea, tan rápido como le sea posible, procure no detenerse a pensar mucho su respuesta. Recuerde que su participación franca y honesta es indispensable.

1. **Edad:** _____ años _____ meses
2. **Sexo:** Femenino _____ Masculino _____
3. **Estado civil:** Soltero _____ Casado _____ Otro _____ Especifique: _____
4. **Escolaridad:** Bachillerato ___ Licenciatura ___ Posgrado ___ Otro ___ Especifique: _____
5. **Puesto:** Jefe de grupo _____ Subjefe de Grupo _____ Analista _____ Otro _____
6. **Nombre del puesto:** _____
7. **Tipo de contrato:** Indeterminado _____ Determinado _____ Sindicalizado _____
8. **Antigüedad en el puesto (años):** 0-5 _____ 6-10 _____ 7-15 _____ 16-20 _____ 21-25 _____ 26-30 _____ Más de 31 _____
9. **Antigüedad en la institución (años):** 0-5 _____ 6-10 _____ 7-15 _____ 16-20 _____ 21-25 _____ 26-30 _____ Más de 31 _____
10. **Jornada de trabajo:** Tiempo completo _____ Medio tiempo _____ Mixto _____
11. **Horario:** _____
12. **Sueldo mensual percibido:** \$ _____

Anexo 2

Escala de Clima Social en el Trabajo

WES

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunos no se ajusten del todo al lugar donde usted trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad (supervisor directo, gerente, subdirector, etc.) con quién usted se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicando a todos los que forman parte del personal de la institución.

Anote las contestaciones en la hoja de respuestas, si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a la V (Verdadero). Si cree que la frase es falsa, o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a la F (Falso).

Siga el orden de la numeración que tienen las frases, aquí y en la hoja de respuestas, para evitar equivocaciones.

EJEMPLO:

HOJA DE RESPUESTAS WES

V		X	X			X			X				VERDADERO			
F	X	2	3	4	X	5	X	6	7	X	8	X	9	10	X	FALSO

NO ESCRIBA NADA EN ESTE IMPRESO

Ahora de vuelta a la hoja y comience

- 1.- El trabajo es realmente estimulante.
 - 2.- La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
 - 3.- Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
 - 4.- Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
 - 5.- El personal presta mucha atención a que el trabajo esté bien terminado.
 - 6.- Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
 - 7.- Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
 - 8.- Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
 - 9.- Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
 - 10.- A veces hace demasiado calor en el trabajo.
-

- 11.- No existe mucho espíritu de grupo.
 - 12.- El ambiente es bastante impersonal.
 - 13.- Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
 - 14.- Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
 - 15.- Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
 - 16.- Aquí parece que todas las cosas siempre son urgentes.
 - 17.- Las actividades están bien planificadas.
 - 18.- En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se requiere.
 - 19.- Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
 - 20.- La iluminación es muy buena
-

- 21.- Muchos parecen estar solo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
 - 22.- La gente se preocupa personalmente de los demás.
 - 23.- Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
 - 24.- Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones
 - 25.-Muy pocas veces las cosas se dejan para el otro día.
 - 26.-La gente no tiene oportunidades para relajarse (descansar).
 - 27.- Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
 - 28.- Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
 - 29.- Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
 - 30.- El lugar de trabajo esta terriblemente abarrotado de gente
-

- 31.-La gente parece estar orgullosa de la organización.
 - 32.- Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
 - 33.- Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
 - 34.- La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
 - 35.- Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
 - 36.- Aquí nadie trabaja duramente.
 - 37.- Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
 - 38.- Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los trabajadores.
 - 39.- La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
 - 40.- El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno
-

- 41.- Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
- 42.- En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.

- 43.- A menudo los jefes critican a los trabajadores por cosas de poca importancia.
 - 44.- Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema
 - 45.- Aquí es importante realizar mucho trabajo.
 - 46.- No se “meten prisas” para cumplir las tareas.
 - 47.- Normalmente se explica al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
 - 48.- Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
 - 49.- Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
 - 50.- Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
-

- 51.- Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
 - 52.- A menudo los empleados comen juntos a medio día.
 - 53.- Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
 - 54.- Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
 - 55.- Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”.
 - 56.- Es difícil mantener durante mucho tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
 - 57.- Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
 - 58.- Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.
 - 59.- En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
 - 60.- Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
-

- 61.- En general aquí se trabaja con entusiasmo.
 - 62.- Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
 - 63.- Los jefes esperan demasiado de los empleados.
 - 64.- Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
 - 65.- Los empleados trabajan muy intensamente.
 - 66.- Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
 - 67.- Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
 - 68.- Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
 - 69.- Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
 - 70.- A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
-

- 71.- Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
 - 72.- Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
 - 73.- Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
 - 74.- Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
 - 75.- El personal parece ser muy poco eficiente.
 - 76.- Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
 - 77.- Las normas y los criterios cambian constantemente.
 - 78.- Se espera que los trabajadores cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
 - 79.- El ambiente de trabajo presenta novedades o cambios.
 - 80.- El mobiliario está normalmente, bien colocado.
-

- 81.- De diario, el trabajo es muy interesante.
- 82.- A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
- 83.- Los jefes apoyan realmente a sus empleados.

- 84.- Los jefes se reúnen regularmente con sus empleados para discutir proyectos futuros.
- 85.- Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
- 86.- Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
- 87.- Los jefes estimulan a los trabajadores para que sean precisos y ordenados.
- 88.- Si un trabajador llega tarde, puede compensarlo también más tarde.
- 89.- Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
- 90.- Los locales están siempre bien ventilados.

**COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES SIN EXCEPCIÓN
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**HOJA DE RESPUESTAS
WES**

V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	VERDADERO
F											FALSO
V	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	VERDADERO
F											FALSO
V	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	VERDADERO
F											FALSO
V	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	VERDADERO
F											FALSO
V	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	VERDADERO
F											FALSO
V	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	VERDADERO
F											FALSO
V	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	VERDADERO
F											FALSO
V	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	VERDADERO
F											FALSO
V	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	VERDADERO
F											FALSO

NO ANOTE NADA EN ESTA SECCIÓN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PD										
PT										

Anexo 3

Escala de Satisfacción Laboral (ESL)

Para las siguientes afirmaciones se te pide expresar tu opinión señalando tu acuerdo o desacuerdo con respecto a cada una de ellas.

No omitas ninguna afirmación, lee cuidadosamente cada una, después selecciona una de las cinco opciones de respuesta y coloca una "equis" (X) en el número de la alternativa que mejor exprese tu opinión.

Para cambiar una respuesta, simplemente borra la "equis" (X) de la alternativa que no quieras y tacha el número de aquella que elijas en su lugar.

La información que proporcionas es de carácter anónimo, por lo que te pedimos ser sincero en tus respuestas.

Los números de las alternativas de respuesta significan:

COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	COMPLETAMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. El trabajo que realizo es productivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Los jefes son fácilmente irritables. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Todas las máquinas y aparatos necesarios en mi trabajo siempre están en buenas condiciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Me disgusta tener mucha carga de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Soy importante en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Merezco un sueldo mejor al que recibo por el trabajo que realizo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. En mi trabajo las políticas para ascender son injustas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Mi trabajo es interesante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Los jefes reconocen el trabajo que desarrollo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. La iluminación es pobre para la realización de mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Me gusta cumplir con mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Siento que contribuyo poco en mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Los ingresos que recibo por mi trabajo son adecuados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

para mis gastos normales.

15. Mis compañeros piensan que mi trabajo contribuye poco al logro de mis objetivos.	1	2	3	4	5
16. En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos.	1	2	3	4	5
17. Me desagrada mi trabajo por las personas que trato.	1	2	3	4	5
18. Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades de mi trabajo.	1	2	3	4	5
19. El ambiente físico de mi lugar de trabajo imposibilita el desempeño de mis funciones.	1	2	3	4	5
20. La responsabilidad de este trabajo es la que siempre quise tener.	1	2	3	4	5
21. Me siento poco creativo (a) en mi trabajo.	1	2	3	4	5
22. Las prestaciones que recibo en mi trabajo son adecuadas.	1	2	3	4	5
23. Mis compañeros de trabajo son chismosos.	1	2	3	4	5
24. Los ascensos en mi trabajo son frecuentes	1	2	3	4	5
25. El trabajo que realizo es rutinario	1	2	3	4	5
26. Los jefes son injustos al otorgar sanciones	1	2	3	4	5
27. El ambiente físico de mi trabajo facilita el desempeño de mis funciones.	1	2	3	4	5
28. Me molesta la gran responsabilidad que se tiene en este empleo.	1	2	3	4	5
29. Siento que soy valorado en mi trabajo.	1	2	3	4	5
30. Las prestaciones que me dan en el trabajo compensan el bajo sueldo que recibo por realizarlo.	1	2	3	4	5
31. La cortesía está presente en el atraso que recibo de mis compañeros.	1	2	3	4	5
32. Los hombres tienen más oportunidades de ascenso que las mujeres.	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración