



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR  
DETERMINANTE EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL  
EMPLEADO EN ORGANIZACIONES

DE TRABAJO

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

GRETA MARIA LABRADA LARA

DIRECTOR DE LA TESINA:

MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA



México, D.F.

Octubre, 2008



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.

## INDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Aproximaciones teóricas del Clima Organizacional.....	11
1.3 Definición del Clima Organizacional.....	14
1.4 Características del Clima Organizacional.....	20
1.5 Dimensiones del Clima Organizacional.....	23
1.6 Tipologías del Clima Organizacional (Teoría de Likert).....	30
1.7 Causas y efectos del Clima Organizacional.....	33
1.8 Medición del Clima Organizacional.....	36
<b>CAPITULO II</b>	
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	
2.1 Antecedentes.....	40
2.2 Definiciones de Satisfacción Laboral.....	42
2.3 Factores que influyen en la Satisfacción Laboral.....	45
2.4 Teorías y modelos sobre la Satisfacción Laboral.....	56
2.5 Efectos o consecuencias de la Satisfacción Laboral en la organización....	70
2.6 Medición de la Satisfacción Laboral.....	74

### **CAPITULO III**

#### **RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL**

3.1 Antecedentes.....	77
3.2 Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción laboral.....	78
3.4 Estudios empíricos que sustentan la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral .....	83

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>90</b>
--------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>97</b>
--------------------------	-----------

## RESUMEN

Una empresa sana implica varios factores, uno de ellos se encuentra directamente relacionado con 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 empresa de trabajo.

El objetivo de la presente investigación fue determinar y comprobar la inherente relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral como dos conceptos fundamentales para la mejora de la calidad de vida laboral de un empleado en cualquier Organización de trabajo.

Para lograrlo, se realizó una revisión bibliográfica del tema, incluyendo los estudios e investigaciones que permitieran encontrar la relación entre los mismos.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es mostrar la relación de la satisfacción laboral con las diferentes dimensiones que componen un Clima Organizacional, las causas y consecuencias de esta relación y la importancia de sanear la misma en beneficio de cualquier organización laboral.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente es bien sabido que una empresa sana implica varios factores uno de ellos esta relacionado directamente con un Clima Organizacional adecuado, en donde la satisfacción del empleado se encuentra directamente relacionada a este.

En los últimos 30 años se han realizado una gran cantidad de investigaciones para estudiar estos dos factores, que con el tiempo han ido adquiriendo relevancia y prioridad dentro de cualquier contexto organizacional en pro de su bienestar integral como empresa.

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y su desempeño en las organizaciones.

El estudio de este concepto proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros y; por lo tanto afectan a la organización.

La percepción individual del clima organizacional en una empresa y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El clima organizacional puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden.

Por otra parte, la Satisfacción Laboral es una de las variables que ha adquirido una gran importancia en el área de la psicología organizacional y/o Industrial, principalmente por los efectos que ésta pueda tener sobre el comportamiento de los empleados en cualquier tipo de organización. Quizá una de las principales razones de este interés, es que la satisfacción laboral, es una parte de la satisfacción en la vida de las personas, además de que en el ambiente que vive el empleado fuera del trabajo, influye indirectamente en sus sensaciones en el empleo; y recíprocamente como el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción laboral influye en la satisfacción vital general. (Davies y Newstrom, 1999).

Este estudio fue enfocado a identificar que tanto afecta o relacionan el Clima Organizacional y la Satisfacción de los empleados de una empresa. ¿Realmente un Clima Organizacional percibido como adecuado y/o positivo produce una actitud de satisfacción en los trabajadores?

En el primer capítulo se revisaron los antecedentes del Clima Organizacional; señalando las principales definiciones de éste, características, dimensiones, causas y efectos; así como la importancia de la medición del mismo.

En el segundo capítulo, se muestran los antecedentes de la Satisfacción Laboral, pasando por una revisión de sus principales definiciones, los factores que influyen en ésta, las teorías y modelos en las que se basa, así como los efectos y consecuencias de este importante concepto, terminando con la relevancia de la medición del mismo.

En el tercer y último capítulo de este estudio, se sustenta la relación existente entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

Finalmente se presentan las conclusiones de este importante tema.

# **CAPITULO I**

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

# CAPITULO I

## CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1.1 Antecedentes

La palabra clima proviene de la raíz griega que significa pendiente o inclinación, sin embargo, el término clima es tomado como una analogía, del clima meteorológico, el cuál se refiere a los aspectos que son estables y característicos de una zona en especial. El Clima es un concepto menos general 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.

El concepto de clima organizacional se introduce en el campo de la Psicología Industrial en la década de los sesenta, y a partir de entonces se han llevado a cabo valiosas investigaciones que han contribuido a enriquecer los estudios sobre este tema. (Rodríguez, 1993).

Empecemos definiendo el concepto de “clima”, teniendo en cuenta que es un concepto que, en el uso cotidiano refiere dos connotaciones diferenciadas que se trastocan mutuamente. El sentido original es de corte meteorológico, el segundo en sentido metafórico o figurado es psicosocial. No obstante, los textos y manuales de consulta, tales como diccionarios o enciclopedias, suelen circunscribirse casi exclusivamente a la connotación meteorológica. En su sentido meteorológico, el clima es un conjunto de características que son

estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes.

El hecho de que el concepto de clima haya sido trasladado a la esfera social, resultando ser una metáfora de condiciones psicológicas que prevalecen en una "región". Actualmente la gente dedicada a estudiar las organizaciones se han mostrado interesados en el tema de "Clima Organizacional", el cuál ha pasado a ser un tema de estudio bastante afianzado en los últimos años. Esto no quiere decir, sin embargo, que su elaboración teórica se encuentre en una etapa madura o que se haya llegado a un acuerdo conceptual y metodológico a fin al cosechado en temas como el de la satisfacción laboral.

Por otra parte como lo señala Brunet (1987). Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, como aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio el trabajo presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias, de tal manera que el individuo aparece entonces como inmerso en un clima determinado por la naturaleza particular y específica de la organización. Esto significa que la forma en que se comporta un trabajador dentro de una organización depende tanto de sus características personales como de la manera que éste percibe su clima de trabajo, así como de los componentes de la misma.

En tanto, si entendemos que la organización son las personas que están en ella, podemos decir, que cada persona constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa. El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en

los resultados de la organización. Así entonces el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

Por lo tanto como lo señala Brunet (1987). En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del propio clima.

De aquí la importancia de analizar el clima de toda organización, es básicamente por tres principales razones:

1. Detectar y evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales hay que dirigir las medidas de acción a realizar.
3. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta forma, se podrá ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que la administración de cualquier organización sea más eficaz. En el siguiente punto nos adentraremos a las diferentes aproximaciones teóricas que existen en relación al Clima Organizacional.

## **1.2 Aproximaciones teóricas del Clima Organizacional**

En los últimos veinte años ha habido al menos una docena de estudios a nivel teórico y de investigación en el campo del Clima Organizacional.

Existen dos aproximaciones teóricas distintas al concepto de clima organizacional: una **realista y objetiva** y otra **fenomenológica**.

Naylor, Pritchard e Ilgen (1980) tienden a aceptar la perspectiva **fenomenológica**: “El nivel más fundamental de aproximación al clima es en términos de las atribuciones generalizadas que un individuo hace de su entorno”.

Desde el punto de vista **realista**, el clima existe como una realidad en la organización, que puede ser observada por nuestros sentidos y estudiada de varias maneras. Por ejemplo puede haber varios grados de cordialidad, confianza y apertura entre los miembros de una organización; hay cierto grado de compromiso y motivación que caracterizan el modo en que la mayoría de los miembros de la organización se comportan en el trabajo, hay una cierta medida de toma de riesgos en sus conductas, etc. **“El clima es un atributo de una organización que existe independientemente de las percepciones y apercepciones de sus miembros”**. Desde esta postura, el individuo está influido por un clima independiente, extrínseco y circundante.

La perspectiva realista, nos dice que el clima puede ser estudiado por otros métodos tales como preguntando a los miembros de la organización y mediante observación conductual realizada por un observador externo.

Por otro lado, desde la perspectiva **fenomenológica** el concepto de clima organizacional se entiende como una estructura perceptual y cognitiva de la

situación organizacional común a los miembros. En donde el individuo interpreta los acontecimientos para hacerlos comprensibles, y crea un “mapa cognitivo que le ayuda a situar o localizar lo que oye dotándole de significado. Al interactuar los miembros de la organización entre si se produce un intercambio de experiencias y apercepciones, y los mapas cognitivos personales se comparan y son modificados, dando lugar a formas comunes de percibir y de interpretar lo que ocurre dentro de la organización. De acuerdo con esta aproximación teórica, **“el clima organizacional consiste en apercepciones comunes que se desarrollan a lo largo del tiempo y de las situaciones”**.

En la perspectiva fenomenológica destaca Schneider (1990), que las percepciones del clima son descripciones básicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema”. A través de estos un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones molares funcionan con marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema.

Esto es que el clima fenomenológico se refiere a que el individuo percibe una serie de estímulos discretos cotidianos como son: acontecimientos, rutinas, procesos y estructuras, y forma su propia apercepción, que le ayuda a determinar su conducta individual. de acuerdo con esta aproximación, vemos que el individuo reacciona ante una apercepción global de las condiciones situacionales.

Aunque la distinción de estas dos perspectivas a nivel teórico esta clara, a nivel aplicado los investigadores tienden a mezclarlas.

La mayoría de los estudios sobre clima organizacional han utilizado cuestionarios en los que los individuos describen al clima contestando un gran número de preguntas, referidas a las condiciones de la organización.

Las preguntas han sido muy parecidas, independientemente de que el enfoque del investigador sea realista o fenomenológico. Las descripciones individuales se agrupan produciendo valores de clima para toda la organización o parte de ésta.

Más importante que la distinción ontológica, es el hecho de que ambas escuelas consideran el clima ecológicamente como una variable molar, así como un atributo global de la organización. El concepto de clima no se refiere al ajuste, a la tarea individual o a las relaciones con otro colega, sino con toda la situación psicosocial. A pesar de sus marcos teóricos diferentes, ambos enfoques consideran las percepciones y cogniciones más que las actitudes y sentimientos mediadores en la conducta.

En conclusión la aproximación realista está más abierta a diferentes tipos de medida, subjetiva y objetiva, mientras que el enfoque fenomenológico restringe la posibilidad de medida a los miembros de la organización y a sus percepciones. En base a estos dos grandes enfoques del Clima Organizacional, veremos a continuación las diversas conceptualizaciones de lo que es éste.

### **1.3 Definiciones de Clima Organizacional**

A la fecha, existe controversia alrededor de la definición más precisa de lo que es el Clima Organizacional, podemos ver que el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta complicado definir el clima, ya que es difícil saber si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

James y Jones, citados en Brunet (1987), han descrito el Clima Organizacional en base a tres enfoques que son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

El primer enfoque que es *la **medida múltiple de atributos organizacionales**, también conocido como realista u objetivo*. Considera al clima como el conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización. Bajo esta aproximación, se agrupan los atributos organizacionales que constituyen el clima como un sinónimo de ambiente organizacional. Los autores más representativos de esta aproximación son citados por Durán (1993); Gelleman, Campbell y Colbs, Litwin y Stinger (1978). Estos investigadores definen al clima como **“Un conjunto de características que describen a una organización, que a diferencia de las otras, que son relativamente estables en el tiempo y que influyen en la conducta de los empleados”**. Desde este enfoque, el Clima Organizacional se presenta como una realidad dentro de las organizaciones

que se puede medir y observar de distintas maneras. Aquí el clima se mide de manera objetiva, por lo que solo estudia comportamientos objetivos como el ausentismo, la productividad y el número de accidentes de trabajo.

El segundo enfoque o aproximación es *la **medida perceptiva de los atributos individuales***, ésta propone una definición deductiva del Clima Organizacional, vinculando la percepción del clima a los valores y necesidades de los empleados incluyendo su grado de satisfacción. Este enfoque considera al clima como **“los elementos meramente individuales como valores y necesidades de los empleados, más que con las características de la organización”**. Esto se traduce en que el trabajador percibe al clima solamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer, resultando de esto que el clima no es estable en el tiempo ni uniforme en un departamento u organización. Para medir el clima desde este enfoque, se emplea un cuestionario que sirve para saber que tan satisfechos se encuentran los empleados con su trabajo.

El tercer enfoque: ***medida perceptiva de los atributos organizacionales***, también conocido como *fenomenológico, subjetivo o personal*, considera al clima como: *una serie de características que son percibidas a propósito de una organización o de una parte de la misma, que se puede deducir a como actúan las organizaciones con sus trabajadores y la sociedad en general.*

A este tipo de clima también se le conoce como clima humano o psicológico. Los factores del clima interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Al evaluar estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las variables de la organización y el rendimiento que

ésta obtiene con sus empleados. Es importante mencionar que la definición más utilizada por los investigadores es la de este enfoque, que propone la influencia conjunta del medio y la personalidad del trabajador, determinando su comportamiento de tal manera que la percepción del clima organizacional se encuentra en función con las características del que percibe, de las características de la empresa y de la interacción de estos dos elementos. Entre los investigadores destacados en de esta aproximación se puede citar a: Nyles, Pritchard e Ingel (1980); Fiel y Abelson (1982); Scheineder (1990); Furham y Goodstein (1994) y Rubio Navarro (1999) y que en síntesis definen al clima como **“Las percepciones compartidas por los trabajadores acerca de un ambiente de trabajo dado, como su personalidad o el sentimiento en el lugar de trabajo”**. En este enfoque existen dos tipos de medidas perceptivas: la que hace referencia a que las percepciones de los trabajadores está enfocada o relacionada con los valores y necesidades de los individuos; es decir se percibe el clima de una empresa en función de las necesidades que la organización pueda satisfacer a sus empleados, la otra medida perceptiva, más que enfocarse a las necesidades, se orienta a la percepción que tiene un trabajador de los atributos organizacionales. De las percepciones que tiene un trabajador del clima, se obtiene información importante acerca de los factores del clima que intervienen o afectan al comportamiento del individuo, su satisfacción y productividad.

Por último, cabe mencionar que ninguna de las definiciones es totalmente realista o del todo fenomenológica, por solo mencionar dos enfoques, pero en cada una de ellas predomina alguna de las aproximaciones. Algunos autores

han tratado de definir el clima conjuntando los enfoques fenomenológico y realista.

A continuación se enuncian, las definiciones (incluidas en los dos enfoques) de lo que es el clima organizacional:

1. Forehand y Gilmer (1964) dan una definición frecuentemente citada: “el conjunto de características que describen una organización ya que a) la distinguen de otras organizaciones, b) son relativamente perdurables en el tiempo y que c) influyen en la conducta de los miembros de la organización” (p. 97) (esta definición ha sido fuertemente criticada por algunos autores, que la consideran demasiado general y que no distingue clima de otras variables organizacionales como la estructura, los productos y la tecnología).
2. Campbel y col. (1970), definen al clima organizacional como “un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen a la organización en términos de características estáticas ( tal como el grado de autonomía y las contingencias conducta-consecuencia y consecuencia-consecuencia” (p.97).

3. James y Jones (1974) señalan que los autores de esta definición se refiere al clima como una variable situacional, mientras que para ellos las percepciones de los individuos de las organizaciones son el elemento crítico de la conducta.
  
4. Friedlander y Margulies (1969) En ciertos pasajes se expresan en los siguientes términos: “El clima es hipotetizado como un determinante situacional primario de la **“satisfacción laboral”** (p.97) En otros señalan: Si nos enfrentamos a un concepto de clima más abstracto e impersonal (prescindiendo de lo que la gente ve) sería menos difícil. Estamos basando nuestra discusión en la inferencia de que el clima organizacional es una propiedad relativamente estable.
  
5. Payne (1971) formuló una definición de clima organizacional que es típica del desarrollo posterior de esta tradición: “un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos predominantes de los miembros de un sistema social que pueden ser operativizados a través de sus percepciones y observaciones y otros medios objetivos”. (p.197). Considera al clima organizacional como un concepto ecológico.
  
6. Payne y Pugh (1976) formularon la definición, o mas bien la explicación de la siguiente manera “el clima describe los procesos

comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros”. (p.197)

7. Ekvall (1983) se relaciona con los dos anteriores, pero introduce ciertas restricciones: “el clima organizacional es como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización” (p.198)

Para fines de este estudio, podemos considerar que a partir de las definiciones obtenidas hasta ahora, se puede definir el Clima Organizacional como: ***“Las percepciones compartidas por los empleados acerca de su ambiente de trabajo, que se da a partir del conjunto de características de la organización”.***

Una vez entendido el concepto de Clima Organizacional, entraremos a conocer sus características principales, englobando dicho concepto.

#### **1.4 Características del Clima Organizacional**

Según Brunet, (1987). El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales del individuo pueden constituir su personalidad. Se sabe que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su

trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. De hecho este último puede descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosférica, de componentes gaseosos (oxígeno, nitrógeno), de contaminación etc.

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

**Tabla 1.1 En la siguiente tabla se señalan las principales características del Clima Organizacional, según (Taguiri,R, 1968).**

---

•	El clima es un concepto molecular y sintético de la personalidad.	E
•	El clima es una configuración particular de variables situacionales.	E
•	Los elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.	S

- I clima es una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo cuál puede cambiar después de una intervención particular. E
  - I clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización. E
  - I clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea. E
  - I clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente). E
  - uede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente. P
  - iene consecuencias sobre el comportamiento. T
  - s un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. E
- 

En el cuadro anterior se presentan las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad, el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

Esta forma de personalidad que caracteriza una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la misma

organización, y por consecuencia tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo una empresa puede no estar siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

Tabla 1.2.Las características de el Clima Organizacional según (Robbins,1999).

<b>Cierta permanencia</b>	<i>Significa que puede contar con una cierta estabilidad, aunque sus cambios son relativamente graduales.</i>
<b>Impacto sobre los comportamientos</b>	<i>Afecta y es afectado por los comportamientos de sus miembros. Afectan a la conducción de la organización y a la coordinación de las tareas.</i>
<b>Grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización</b>	<i>Un buen clima tiene altas probabilidades de tener un impacto significativo en éstos aspectos. Con un mal clima no puede esperarse un alto grado de identificación con la firma.</i>
<b>Afectado por las variables</b>	<i>Que a su vez afecta a las mismas ya descritas anteriormente.</i>
<b>Ausentismo y rotación externa excesiva</b>	<i>Generalmente indican un muy mal clima laboral. Algo similar ocurre con la insatisfacción laboral.</i>

Algunas variables, tales como la estabilidad laboral, el compromiso, comportamientos y rotación de personal de una empresa, son características susceptibles de influir sobre la percepción del clima. Todos estos factores pueden crear un sentimiento de pertenencia o anonimato en los empleados.

El clima organizacional actúa sobre el comportamiento de los miembros de una organización puesto que se encuentra en la base misma que estos hacen de su ambiente y de su trabajo. El clima actúa como un marco de análisis a partir de

cuál los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deberán adoptar.

La percepción del clima tiene también un efecto sobre la calidad de las relaciones de trabajo y por ende del comportamiento de los miembros de una organización. Cuando los empleados se sienten molestos y frustrados dentro de un sistema pierden su identidad y adherencia hacia este.

Por último, el ausentismo y rotación anormalmente altos son también privativos de las organizaciones en que el clima se percibe como autoritario por sus miembros. Mientras que en organizaciones con un clima organizacional abierto y participativo, la identificación con la organización y permanencia adecuada son características visibles en organizaciones sanas.

### **1.5 Dimensiones del Clima Organizacional**

El Clima Organizacional se encuentra constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan.

Existen una serie de factores o aspectos, que se deben tener en cuenta al momento de realizar un estudio sobre el clima organizacional en una empresa, de manera semejante a como lo hacen los componentes de la personalidad de un individuo, estas dimensiones deben permitir trazar lo más claramente posible la imagen del clima de una organización. Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario, este tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones más importantes del ambiente por estudiar.

Por lo cuál diversos estudiosos del clima organizacional, postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización. A continuación se mencionan las más importantes.

- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. También de la relación estrecha existente entre el rendimiento real y la retribución.
- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la

aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- **Relaciones:** Es la percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- **Cooperación - Cordialidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la

comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

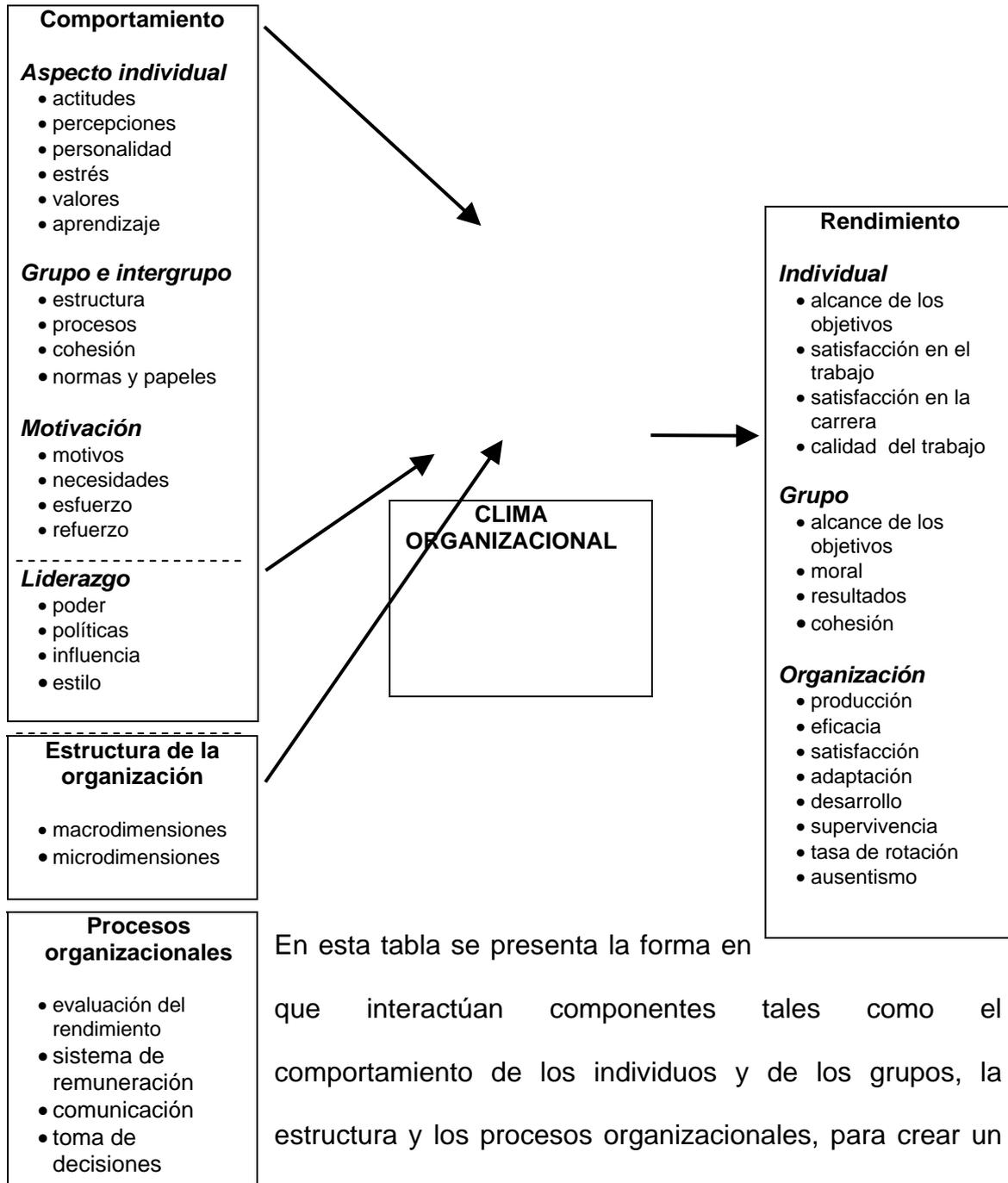
- **Identidad:** El sentimiento de pertenencia a la compañía y de que es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Motivación:** frente al rendimiento y el intento de motivación por parte de la organización misma.
- **Polarización del estatus:** grado de acentuación de los límites fisiológicos y psicológicos que separan a los miembros de diferentes niveles.
- **Flexibilidad e innovación:** receptibilidad a nuevas ideas, métodos y procesos.
- **Inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Es importante saber cuales son los componentes del clima laboral, como lo representa la siguiente tabla:

**Tabla 1.3 Componentes y resultados del Clima Organizacional según (Brunet,1987) (Sacado y adaptado de Gibson et al. (6)**

## COMPONENTES

## RESULTADOS



que se observan a nivel el rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

La manera en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como filtro a través el cuál los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima.

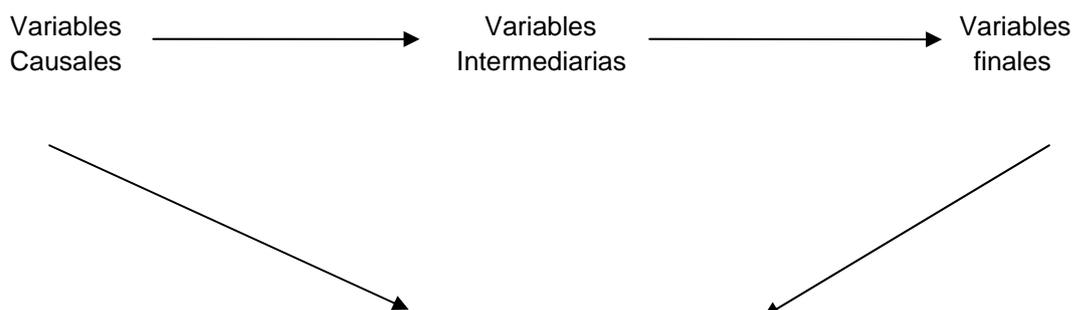
El clima organizacional también es un fenómeno circular en que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, Así un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe.

El clima esta formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima en su organización.

## **1.6 Tipologías del Clima Organizacional (Teoría de Likert)**

Rensis Likert, presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y extrapolación, él sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son **variables causales**. Otro grupo de **variables son intermediarias o intervinientes**, estas reflejan el estado interno y la salud en una empresa, y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Estas de hecho son las constituyentes de los procesos de organización de una empresa. Finalmente, Likert indica que las **variables finales** son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

**Figura 1 Teoría Organizacional de Likert**



**Percepción  
del CLIMA  
Organizacional**

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
  
- **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

### **1.7 Causas y efectos del clima organizacional**

Para entender mejor el concepto global del clima organizacional, es necesario saber la forma en como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y por ende en el resultado que este clima de trabajo produce. (Brunet,1987).

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 una organización. De acuerdo á este tipo de efecto, el comportamiento de los individuos varían de un clima a otro.

**Los efectos de interacción**, están relacionados 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.

Existen algunas variables del clima que pueden influir de manera determinante sobre la percepción que tengan éstos del mismo como son: las políticas, lineamientos, y reglamentos propios de una organización. Otro factor altamente influenciado en el clima laboral, es el estilo de liderazgo que existe en una organización, ya que este da una imagen importante del clima predominante, teniendo en cuenta que no sería el único factor que lo determina.

Sabemos que la percepción que se tiene del Clima en cualquier organización de trabajo repercute directamente en las relaciones interpersonales de trabajo, ya que cuando un clima no adecuado o inestable, frecuentemente provoca desinterés por el trabajo y frustración al empleado, traduciéndose una alta hostilidad hacia la organización.

Otros factores relacionados con un inadecuado y/o desfavorable clima organizacional por parte de los empleados son los accidentes de trabajo, elevados índices de ausentismo y una alta rotación de personal, provocando un desgaste mayor en el clima ya presente.

En cambio, un clima favorable, abierto y participativo se traduce en un alto nivel de satisfacción, productividad y rendimiento entre los integrantes de una organización.

En general, las causas de un Clima Laboral favorable son: un sueldo justo y acorde a las funciones establecidas, calidad en el liderazgo que promueva una comunicación abierta y participativa entre todos los miembros de una organización, programas de promociones adecuadas en tiempo y forma, jornadas de trabajo con horarios adecuados y no excesivos. Lo cuál conlleva a una percepción positiva por parte de los miembros de una organización produciendo por ende efectos y resultados positivos en la dinámica integral del empleado, evitando en un índice moderado de rotación y ausentismo de personal, mayor productividad y un bajo nivel de accidentes en el trabajo.

Por el contrario, las causas de un Clima desfavorable y/o inadecuado se caracterizan básicamente por un salario que no satisfaga las necesidades básicas de subsistencia, un inadecuado liderazgo, baja calidad en las relaciones interpersonales, y la falta de oportunidad de ascensos dentro de la organización. Por ende los resultados esperados dentro de una organización serían elevados índices de rotación de personal, baja productividad, rendimiento entre otros.

Es importante mencionar que no es necesario que todas las causas sean negativas para que un Clima sea percibido por los trabajadores como desfavorable, puede ser suficiente una causa negativa para que se produzca uno o mas efectos notorios, provocando la percepción de un Clima inadecuado.

Por último debemos mencionar que en una organización pueden existir varios climas diferentes; pueden existir tantos climas como divisiones, departamentos o áreas existan, y mientras mas descentralizada se encuentre la empresa, más se pueden observar climas diferentes. Por lo cuál las normas y políticas propuestas por la dirección deben ser homólogas y unificadas con el fin de establecer un Clima organizacional global, y así evitar problemas internos en las diferentes áreas.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima y éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento (Martínez, 2006). Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de efectos o consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

### **1.8 Medición de Clima Organizacional**

Como se ha estado analizando hasta ahora, el número de componentes del Clima es extenso por lo que no existe en nuestro país un instrumento que evalúe y complete a todos. Habitualmente lo que se hace es diseñar el instrumento considerando los elementos del Clima que interese al investigador estudiar o bien, escoger los componentes que le interese a la organización evaluar. A continuación se describen algunos de los instrumentos que se emplean para medir el Clima en las organizaciones.

Varios investigadores entre ellos Likert (1974), y Craine (1981), citados por Brunet (1987), han medido el clima diseñando cuestionarios pero cada uno de

ellos evaluando factores diferentes ya que como se señaló, el número de componentes a medir depende de las características de la organización. Sin embargo existen factores comunes señalados por los investigadores como el tamaño de la organización, el liderazgo, las normas y políticas, la recompensa, la comunicación y las remuneraciones.

Uno de los instrumentos más utilizados para medir el clima en una organización es el “Perfil de las características organizacionales” de Likert. Este cuestionario mide ocho componentes del Clima: métodos de mando, fuerzas motivacionales, comunicación procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, planificación, centros y objetivos de rendimiento.

Se han diseñado otros cuestionarios que pretenden investigar el fenómeno de la percepción de los trabajadores aun cuando incluyen también aspectos de la naturaleza objetiva. Dentro de estos se encuentran los instrumentos de Campbell (1970), Likert (1977), Scheneider y Bartlett (1968), citados por Brunet (1987), que miden el nivel de autonomía individual, el grado de estructura, el tipo de recompensa, la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus jefes.

Otro instrumento que existe para medir el Clima es el WES (Work Enviroment Scale) que evalúa el ambiente social en todo tipo de unidades y centros de trabajo. Esta escala evalúa tres dimensiones fundamentales: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio. Relaciones, se encuentra integrada por escalas de cohesión y apoyo, que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo, y a su vez evalúa el apoyo que la dirección ofrece a sus empleados. La autorrealización se mide por las

escalas de autonomía, organización y presión, donde se observa el grado que estimula a los empleados a ser autosuficientes y tomar sus propias decisiones. La estabilidad/cambio, se evalúa a través de las escalas de control, innovación y comodidad. Estas escalas valoran el grado en que los empleados conocen la rutina de sus tareas y cómo son explicadas las normas y métodos de trabajo.

También, existe el instrumento OCI (Índice de Clima Organizacional), desarrollado por Wallach en 1983 mide tres dimensiones de Clima: burocracia, soporte e innovación.

Finalmente; Kauffeld, Jonas, Frey y Freilling (2004) diseñaron y validaron un instrumento para medir el clima para la innovación en las organizaciones. Este instrumento comprende 21 preguntas que miden cuatro factores: actuación de la dirección, preguntas continuas, práctica y documento oficial.

Una vez analizado el tema de Clima Organizacional y teniendo en cuenta la relación directa que existe entre otros factores del clima con la Satisfacción Laboral, procederemos a abordar este tema en el siguiente capítulo.

**CAPITULO II**  
**SATISFACCIÓN LABORAL**

## CAPITULO II

### SATISFACCIÓN LABORAL

#### 2.1 Antecedentes

El trabajo es una de las actividades principales del ser humano. Actualmente la Psicología Organizacional/Industrial, se encarga del estudio del comportamiento humano dentro del contexto laboral. Inmersos en este contexto, los empleados presentan una serie de actitudes, que son los pensamientos, creencias y supuestos que determinan en gran parte la percepción del entorno que los rodea, y también el comportamiento (Davies y Newstrom, 1999).

Una de las actitudes que ha generado más interés por parte de los investigadores y estudiosos del contexto organizacional es el de la satisfacción laboral. Tal vez por ser parte de la satisfacción en la vida de las personas, además de que el ambiente que vive el empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones en el empleo; y recíprocamente como el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción laboral influye en la satisfacción vital general (Davies y Newstrom, 1999).

Uno de los objetivos de la Psicología Organizacional, apunta a la importancia existente en la manera en que se siente cualquier empleado respecto a su trabajo, Los estudios de Hawthorne, en 1924, revelaron la importancia de las actitudes de los empleados (Muchinsky, 2002) hasta hoy en día.

Para toda organización de trabajo es de suma importancia conocer que tan satisfechos se encuentran los empleados con sus condiciones de trabajo, con las relaciones interpersonales, con la supervisión que reciben, con las recompensas obtenidas y con las políticas existentes dentro de su empresa, por mencionar algunas.

Podemos asumir que la satisfacción laboral se relaciona con la productividad, la ejecución de tareas, la rotación del personal y el ausentismo laboral, entre otros resultados o consecuencias. Por lo que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización” (Robbins,1999. P. 25). Por consiguiente es importante buscar la manera de mejorar la satisfacción laboral del personal, ya que un mayor nivel de satisfacción significa. “mejor calidad de vida, mejor salud (mental y física), mayor estabilidad en el trabajo, y probablemente más competitividad”. (Cranny, Smith y Stone, 1992, p. 45).

Según Luthans, (2001) la satisfacción laboral es una de las actitudes más importantes y frecuentemente estudiadas en el campo del comportamiento organizacional. Sin embargo, resulta evidente, que existen diferencias individuales respecto a este tema, ya que diferentes personas en el mismo empleo experimentan diferentes grados y fuentes de satisfacción, aún cuando las condiciones de trabajo sean favorables, debido a que regularmente difieren sus expectativas y por tanto sus reacciones ( Furnham, 2001; Muchinsky, 2002).

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 trabajadores 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, Es decir que si un empleado se siente satisfecho los diversos aspectos de su trabajo, como el salario que recibe, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del mismo, esto se traduciría a tener un mejor desempeño laboral, incrementar su productividad, mejores relaciones con sus compañeros de trabajo; en contraste, un empleado que se encuentra insatisfecho laboralmente, originando reacciones negativas como: ausentismo, impuntualidad, disminución en su ritmo de trabajo o hasta abandono laboral, todo esto provocado por el nivel de satisfacción del empleado, afectando directamente tanto al trabajador como a la misma organización. He aquí la importancia de mantener niveles de satisfacción adecuados en cualquier organización de trabajo.

Para entender mejor el concepto de la satisfacción laboral, como un factor tan importante en el bienestar organizacional, en el siguiente apartado, se darán algunas definiciones del mismo.

## **2.2 Definiciones de Satisfacción Laboral**

Para algunos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización para lograr ésta. Para otros es una necesidad que puede ser o no satisfecha. Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa, podrán

saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo, a continuación se mencionarán las definiciones más importantes.

La satisfacción en el trabajo según (Genescá,1977, p. 39) 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, experimente sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Cuando suceda lo contrario...el trabajador se encuentra insatisfecho...Por lo tanto la variable satisfacción en el trabajo puede tomar valores positivos y 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” (p.74)

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1998) la definen 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” ( p. 106)

Para Lowenberg y Conrad (1998) es “una expresión individual de los sentimientos de los trabajadores hacia su trabajo” (p. 306)

Shultz D. y Shultz S. (1998) p. 250) dicen que se refiere a “los sentimientos positivos y negativos y actitudes que tenemos acerca de nuestro trabajo” ( p. 250)

Davies y Newstrom (1999) mencionan que es “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación e relativo agrado o desagrado por algo...” (p. 27)

Robbins (1999) (p. 25) dice que “es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían 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” (p. 25)

Mientras que Luthans (2001) la define como “un resultado de la percepción de los trabajadores de que tan bien su trabajo los provee de esas cosas que se consideran importantes” (p. 230)

Finalmente para Muchinsky (2002) “es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo” (p. 271)

De acuerdo a las definiciones anteriormente citadas, podemos concluir que, la satisfacción laboral es una actitud afectiva que involucra sentimientos de agrado o desagrado hacia el trabajo; por lo que dando una definición general

del término, se podría decir que 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”**, por lo cuál en el siguiente punto, hablaremos sobre cuales son estos y su importancia.

### **2.3 Factores que influyen en la Satisfacción Laboral**

Es importante saber que por lo general, un empleado siempre espera muchas cosas de su trabajo, sobre todo beneficios como: dinero que le permita cubrir sus necesidades, estabilidad laboral, reconocimiento por su desempeño, establecer relaciones interpersonales, oportunidades para aplicar sus conocimientos y habilidades, así como oportunidades de ascenso, mejorar su calidad de vida etc., es por esto que el tener un buen nivel de satisfacción laboral tiene repercusiones o se puede ver reflejado directamente en la vida del empleado fuera de la organización.

Por lo tanto los aspectos o factores que se estudiarán a continuación pueden afectar la satisfacción laboral y en consecuencia la satisfacción de la vida en general. Por lo tanto existe una relación directa entre ambas.

Al respecto Locke en 1976 (citado en Lowenberg y Conrad, 1998, pp 370-371) señaló que: “la gente satisfecha está más satisfecha con su vida, tiene mejor salud física y mental, y tiende a estar en el trabajo más frecuentemente y deja la organización con menor frecuencia que aquéllos que están insatisfechos”, de ahí la importancia de que una organización tome en consideración los aspectos

que sumados contribuyen a la satisfacción laboral y de la vida de sus trabajadores.

En términos generales algunos investigadores (Chiavenato, 2000; Dubrin, 1984; Lowenberg y Conrad, 1998; Shultz D. y Shultz S., 1998) dividen los factores de la satisfacción laboral en dos grupos principales: características individuales y características situacionales. Las características situacionales pueden ser intrínsecas o internas y extrínsecas o externas (Lowenberg y Conrad, 1998); sin embargo, existe otra visión teórica que señala que en la satisfacción laboral influyen o se ve determinada por tres factores: características individuales, factores internos del trabajo y factores externos del trabajo. En el presente trabajo se examina los factores siguiendo esta última división.

#### **a) Factores individuales**

Las diferencias individuales son las variaciones entre los individuos en términos de características personales (Lowenberg y Conrad, 1998). Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, expectativas, actitudes, metas, motivaciones, aptitudes etc. (Chiavenato, 2000). Algunas características individuales que son relevantes para el estudio de la satisfacción laboral son:

**Personalidad.** Siempre se deben tomar en consideración las diferencias entre las persona y que las necesidades individuales cambian con el tiempo, así como también varía la forma en que los individuos reaccionan a las estrategias organizacionales (Lowenberg y Conrad, 1998). Para ayudar a que se trate diferencialmente a los empleados (o sea como individuos). Dubrin en 1984

(citado en Lowenberg y Conrad, 1998) sugirió que se tomaran en cuenta características como: niveles de energía y resistencia a la fatiga, el nivel de importancia que se les da a las recompensas intrínsecas del trabajo, las reacciones individuales a los diferentes estilos de liderazgo, la necesidad de interactuar con los otros y los niveles de habilidad con respecto al manejo de la responsabilidad; según él los diligentes que logren identificar estas influencias pueden crear condiciones ambientales preferentes para sus empleados. También se han encontrado otras características de la personalidad que se relacionan positivamente con la satisfacción laboral, como la personalidad tipo A, la autoestima, y el buen o mal humor (Lowenberg y Conrad, 1998; Shultz D. y Shultz S., 1998).

**Edad.** Pareciera en general o típicamente que la satisfacción laboral aumenta con la edad. Algunos autores (Schultz D. y Shultz S., 1998) consideran que los empleados jóvenes presentan los niveles más bajos de satisfacción, ya que muchos de ellos se desilusionan en su primer trabajo porque no encuentran suficiente desafío y responsabilidad; mientras que los empleados mayores por su edad y experiencia, entienden mejor cuales necesidades pueden satisfacer y cuáles no, tienen más confianza, además de competencias y responsabilidades que conducen a un mayor sentimiento de realización, a diferencia de los jóvenes que tienen poca o ninguna experiencia laboral con la cual poder comparar su trabajo actual. Lowenberg y Conrad (1998) están de acuerdo en que el nivel de satisfacción de los empleados mayores es alto y que incluso se mantiene estable al final de la vida laboral cuando éstos se preparan para el retiro. Hopkins en 1983 (citado en Lowenberg y Conrad, 1998), argumentó que la edad está positivamente relacionada con la satisfacción

laboral debido a que las expectativas y actitudes hacia el lugar de trabajo cambian con el tiempo, es decir que las perspectivas dependen no solo de cumplir las tareas, sino también de los roles sociales del empleado en el ambiente de trabajo.

**Sexo.** Shultz D. y Shultz S. (1998) consideran que no es tanto el género como tal el que se relaciona con la satisfacción laboral, sino 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 además las oportunidades de promoción en las mujeres también sean menores, es por esto que las mujeres creen 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.

**Capacidad cognitiva.** Podría parecer que este aspecto no es una característica determinante de la satisfacción laboral, pero puede ser importante si consideramos el tipo de actividades a desempeñar por el empleado. Por ejemplo, una persona muy inteligente que realiza tareas rutinarias, definitivamente no encontraría desafiante su trabajo y esto le haría sentirse aburrida o insatisfecha; o por el contrario una persona que para realizar una tarea o trabajo que requiriese un alto nivel intelectual, y ésta no la tuviera, lo más seguro es que se frustraría al no sentirse capaz de manejar las demandas de las tareas ( Shultz D. y Shultz S., 1998). Es por ello de suma importancia recordar que debe existir compatibilidad entre la personalidad del

individuo y el puesto, ya que “el alto acuerdo entre la personalidad del empleado y la ocupación da como resultado un individuo más satisfecho” (Robbins, 1999); por lo que sería posible pensar que una persona puede ser feliz en su trabajo si se le da la oportunidad de usar las habilidades que posee.

**Expectativas.** Las personas esperan que gracias a su trabajo puedan satisfacer sus necesidades. Ejemplificando si por medio de la remuneración que reciben logran cubrir directamente ciertas necesidades como las fisiológicas y las de seguridad (de acuerdo a la jerarquía de necesidades elaborada por Maslow en 1943) mientras que las necesidades sociales las pueden satisfacer al tener una buena convivencia con sus compañeros de trabajo. Hasta este punto las expectativas entre los empleados pueden ser similares o iguales, pero en donde particularmente se encuentran diferencias, es en las necesidades de autoestima y autorrealización, las cuáles por lógica tienden a ser diferentes. Cuando el trabajo no logra cubrir las necesidades más importantes de un empleado, quizá este se sienta insatisfecho y busque otra forma de satisfacer estas necesidades, tal vez buscando otro trabajo mejor remunerado, o recurriendo al apoyo de la familia y amigos fuera de la organización ( en el caso de las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización).

**Compromiso o interés en el trabajo.** Este punto se refiere a qué tan importante es el trabajo para una persona en su vida, y también al grado en que ésta se identifica con su empleo. También se puede llamar involucramiento en el trabajo y se refiere al grado en que los empleados invierten tiempo y energía en las tareas, se sumergen en ellas y conciben al trabajo como parte central de su existencia (Davies y Newstrom, 1999). La posible relación entre el

compromiso y la satisfacción en el trabajo, esta relacionada a que si una persona tiene un alto nivel de satisfacción laboral es muy probable que se intensifique su interés en el trabajo (Krumm, 2001).

**Valores.** Los valores sociales son un sistema de creencias relacionadas con la competencia y la moral, y se derivan en gran parte de las exigencias de la sociedad. Estos sistemas de valores, son resúmenes organizados de experiencias que pueden actuar como motivos generales. Se dice que un valor es una creencia permanente, además que cuando se interioriza, éste se convierte en un criterio estándar que guía los actos; desarrollando y manteniendo actitudes hacia objetos y situaciones relevantes, para justificar los actos y las actitudes propios y de los demás, para juzgarse moralmente a sí mismo y a los otros. Tales sistemas de valores se vinculan con la cultura, religión, la convicción política, la edad, el sexo, la personalidad y la formación educativa. Posiblemente los valores personales se reflejen en los valores en el trabajo, los cuales se pueden clasificar en dos facetas. La primera de ellas se refiere a si el valor en el trabajo tiene que ver con un resultado en el mismo (por ejemplo: reconocimiento, pago) o un recurso que simplemente se comparte con el hecho de estar asociado con la organización (como las condiciones de trabajo). La segunda faceta, clasifica los resultados del trabajo en resultados instrumentales (por ejemplo beneficios) afectivos (relación con los compañeros) y cognitivos (por ejemplo logro). Otros valores laborales pueden ser: la oportunidad de ayudar a los demás, contribuir en la empresa, tener buenas relaciones con los superiores, tener condiciones de trabajo agradables, tener tiempo para estar con toda la familia, entre otros (Furnham, 2001).

**Motivación.** La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Un motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera; este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Sin embargo, las necesidades varían de una persona a otra y producen diversos patrones de comportamiento, por lo que los individuos difieren en términos de su estado motivacional (Chiavenato, 2000; Furnham, 2001). Es muy importante mencionar la motivación, pues de el grado de motivación depende la satisfacción o insatisfacción, tanto en un trabajo determinado como en toda la actividad profesional de un individuo (Mankeliunas, 1996).

#### **b) Factores internos del trabajo**

**El trabajo en sí mismo.** Se considera como el primer factor que determina la satisfacción laboral, y se refiere al grado en el cual el trabajo provee al individuo con tareas interesantes, oportunidades de aprendizaje, la posibilidad de aceptar otras responsabilidades y también el desarrollo de la carrera. Es decir, se refiere al contenido del trabajo. (Luthans, 2001).

**Autonomía.** Se refiere al nivel de control que las personas tienen sobre su trabajo. Es también el grado en el cual el puesto dentro de una organización proporciona libertad, discreción e independencia al empleado en la programación de su trabajo y en la determinación de métodos a utilizar para su desempeño. La cantidad de autonomía que el empleado tenga en el puesto y el grado de en el que se le proporcione retroalimentación adecuada sobre su ejecución, determinará la oportunidad que este tiene para satisfacer

necesidades de alto orden, tales como realización e independencia (Wexley y Yukl, 1990).

**Variedad.** Se refiere al grado en el cual un puesto requiere de una diversidad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades del empleado. Cuando mayor sea la variedad de actividades llevadas a cabo por el empleado, menos aburrido será el trabajo y entre más habilidades y talentos tenga que aplicar, el trabajador podrá sentir que su trabajo es significativo (Wexley y Yukl, 1990).

### **c) Factores externos del trabajo**

**Salario.** Los trabajadores ven el salario como un reflejo de cómo los administradores consideran que fue su contribución a la organización (Luthans, 2001) sin embargo, puede ser más importante para el empleado percibir igualdad en las remuneraciones (o remuneraciones justas) que la cantidad actual recibida, es decir que la clave de la relación entre satisfacción laboral y el salario, no es la cantidad absoluta que recibe, sino la percepción de justicia (Robbins, 1999). Pero el dinero que puede ser un motivo complejo, porque además de que se le relaciona con toda clase de necesidades, ofrece ciertos bienes materiales, como cualquier tipo de propiedad, autos, joyas, casas etc., de los que se puede obtener un sentimiento de reconocimientos e incluso de autorrealización. Según Gellerman (citado en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998), la característica más sutil e importante del dinero es su poder como símbolo, es lo que el dinero puede comprar, no el dinero en sí, lo que le da su valor. Es por ello que es necesario conocer los valores de cada uno de los

empleados, ya que de esta manera se podría detectar para cuál empleado es más importante el dinero, por lo tanto este sería su motivador, a diferencia de otro que necesite el dinero para cubrir otro tipo de necesidades, por lo que el dinero no sería un motivador suficiente, ya que quizá lo que lo motive a trabajar sean otros factores como aplicar sus conocimientos y habilidades, mejores relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo o solo el saber que su trabajo es reconocido por la misma organización entre otros.

Es de suma importancia tener en cuenta el mercado de trabajo, es decir, que si en la organización el salario es más bajo por cierto trabajo comparado con el mercado, esto implicaría la insatisfacción de sus empleados con la retribución, originando entre otros abandono del empleo.

**Promoción.** Son las oportunidades de avance dentro de una organización. Los ascensos pueden bastarse en lo bien que desempeña un empleado su trabajo, o tomando en cuenta la antigüedad y méritos del empleado (Muchinsky, 2002). Sin embargo puede ser mucho más importante para un empleado, un ambiente favorable de trabajo y oportunidades de crecimiento profesional que oportunidades de promoción; interviniendo aquí las diferencias individuales.

**Supervisión.** La conducta del supervisor inmediato es un determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto (Wexley y Yukl, 1990). En este aspecto intervienen las diferentes las diferencias individuales tanto del empleado como del supervisor o jefe. Según Vroom (1964) la supervisión es el determinante más importante de las actitudes de los trabajadores.

Por otro lado, Frederick Herzberg (citado en George y Jones, 2000) identificó la calidad de la supervisión como un factor de higiene; esto significa que, si la

calidad es pobre, un empleado puede estar insatisfecho, pero si la calidad es buena el trabajador no estará insatisfecho. El supervisor tiene que contar con ciertas habilidades para proporcionar a sus subordinados la asistencia técnica y soporte. Al parecer los empleados están más satisfechos con los supervisores considerados y tolerantes, es decir que la satisfacción de los empleados con su supervisor, depende del estilo de liderazgo que este adopte (Berry, 1998). Un aspecto importante y relacionado con el estilo de liderazgo adoptado por el supervisor, es la participación en la toma de decisiones, que tanta participación se les permita también a los empleados afecta también su satisfacción con el supervisor, aunque las preferencias del subordinado para la toma de decisiones, varían dependiendo del tipo de decisión, la personalidad y necesidades de los subordinados (Wexley y Yukl, 1990). En general, un clima participativo originado por el supervisor, tiene un mayor efecto en la satisfacción de los empleados, que la participación en una decisión específica (Luthans, 2001)

**Condiciones de Trabajo.** Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y pueden hacerlo agradable, desagradable, molesto o sujeto a riesgos (Chiavenato, 2000). Las condiciones de trabajo tienen un efecto moderado sobre la satisfacción laboral. Si las condiciones son buenas (por ejemplo, limpieza, una temperatura agradable). El personal podría encontrar más fácil el llevar a cabo sus actividades. A diferencia de cuando las condiciones no son buenas (mucho ruido, temperatura muy alta) pudiera ser más difícil hacer las cosas. Es decir, que si las condiciones son buenas, probablemente no existirán problemas de satisfacción laboral, pero sino tal vez sí los haya (Luthans, 2001).

**Cultura Organizacional.** La cultura organizacional, expresa un modo de vida, un sistema de creencias, de expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. La cultura influye en el clima organizacional, y es muy importante mencionar el clima, ya que se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y se encuentra estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, en otras palabras el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los trabajadores (Chiavenato, 2000).

**Grupo de Trabajo.** Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. Por lo que resulta sorprendente que el tener compañeros de trabajo que brinden apoyo y sean amistosos, conduzca a una mayor satisfacción en el trabajo (Gibson et al. 1997; Robbins, 1999). Por ello, el grupo de trabajo sirve como una fuente de soporte, consejo y asistencia para los miembros (Luthans, 2001). Además, la satisfacción de los empleados con su trabajo está relacionada con las oportunidades de interacción con otros en el empleo (Vroom, 1964).

Podemos observar, que realmente son muchos los factores que pueden determinar el grado de satisfacción laboral en los empleados. La misión del psicólogo o el administrador consistirá en conocerlos, con el fin de tomar los mecanismos de acción pertinentes para lograr una adecuada satisfacción laboral en la organización tomando en cuenta que la satisfacción es una variable compleja, en la que intervienen muchas características.

Después de haber revisado los factores que se cree determinan la satisfacción laboral, es importante mencionar las teorías más importantes que explican como intervienen éstos factores en la satisfacción laboral de los individuos.

## **2.4 Teorías y modelos sobre la Satisfacción Laboral**

Existen algunas teorías que explican básicamente como intervienen los principales factores anteriormente realizados, con la satisfacción laboral.

Hezberg, Mausner y Snyderman en 1959, comprobaron la relación existente entre satisfacción y desempeño y establecieron una teoría basada en parte en la jerarquía de necesidades descrita por Maslow en 1943. Según Maslow, los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, el cual tiene ciertas necesidades que se encuentran distribuidas en una pirámide en cuya base están las necesidades más elementales, llamadas necesidades primarias o de deficiencia, e incluyen las necesidades fisiológicas, las de seguridad y las sociales; y en la parte superior se encuentran las necesidades secundarias o necesidades de crecimiento, éstas son las necesidades de autoestima y las de autorrealización (Chiavenato, 2000; Furnham, 2001).

Así con el fin de dar un nuevo enfoque al estudio de la satisfacción, Hezberg y sus colegas, realizaron entrevistas en 1959 a 203 ingenieros y contadores de 11 industrias en Pittsburg, en las que se les pidió que cosas de su trabajo hacían que se sintieran satisfechos o insatisfechos, Al analizar los datos que arrojaron las entrevistas, Hezberg concluyó que la gente tenía dos categorías de necesidades (factores de higiene y motivadores) que en esencia son

independientes e influyen en la conducta de diversos modos. Descubrió pues, que cuando la gente esta insatisfecha con su trabajo, se preocupa por el medio en el que labora; y que por el otro lado si se siente a gusto, este sentimiento tiene poco que ver con el trabajo en sí (Hersey et al. 1998). Por lo tanto el análisis indicó que ciertos factores intervenían en la satisfacción en el trabajo y que otros solo la disminuían. Es decir, que hay dos tipos de factores que intervienen, los que aumentan la satisfacción, llamados motivadores, y los que la reducen, llamados factores de higiene (Duncan, 2000; Lowenberg y Conrad, 1998). Los factores llamados **motivadores**, son efectivos en motivar a los individuos a realizar una ejecución superior y un mayor esfuerzo, éstos son factores relacionados con la tarea, se originan dentro de un individuo y son necesarios para el crecimiento personal; ellos proporcionan la estimulación psicológica por el cuál el individuo se puede activar hacia sus necesidades de autorrealización (Hezberg, 1996; Lowenberg y Conrad, 1998). Por tanto, los factores de motivación incluyen aspectos como la oportunidad de lograr algo, el reconocimiento de un trabajo bien realizado, la oportunidad de asumir mayor responsabilidad; es decir que abordan la necesidad de que el empleo sea una fuente de autorrealización y crecimiento personal (Duncan, 2000).

Los factores que no satisfacen, esencialmente describen el ambiente y sirven para prevenir la insatisfacción en el trabajo, tienen poco efecto sobre las actitudes positivas en el trabajo, y se les llama **factores de higiene** o de mantenimiento (de mantenimiento porque nunca se satisfacen por completo ya que tienen que continuar para mantenerse, y de higiene porque describen el entorno de la gente). Estos factores no son contribuidores válidos para el crecimiento psicológico, provienen del ambiente y solo sirven a la función

primaria de evitar la insatisfacción (Hersey, et. al. 1998; Lowenberg y Conrad, 1998); es decir que los factores de higiene fallan en proveer satisfacciones positivas, ya que no poseen las características esenciales para dar al individuo una sensación de crecimiento, o sea, con condiciones necesarias pero no suficientes para la motivación; ya que conducen a la no satisfacción cuando las condiciones son inadecuadas. Pero solo producen indiferencia cuando dichas condiciones son satisfactorias (Sundstrom, 1986). Se refieren a las condiciones físicas y ambientales, el salario, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, los reglamentos internos etc., o sea que constituyen el contexto del puesto (Chiavenato, 2000; Hezberg, 1996). Sería importante mencionar que la satisfacción y la insatisfacción, no son procesos opuestos, sino que implican factores separados.

La teoría de Maslow es útil para identificar necesidades o motivos, mientras que la de Hezberg aclara las metas y los incentivos que tienden a satisfacer esas necesidades. Aquí radica la importancia de que en una situación de motivación, si se conocen las necesidades más fuertes de los individuos en los que se quiere influir, se debe ser capaz de determinar cuáles son las necesidades más fuertes. Todo esto es posible porque se ha visto que el dinero y las prestaciones suelen satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad; mientras que las relaciones personales y la supervisión son factores de higiene que tienden a satisfacer necesidades sociales, y por otra parte una mayor responsabilidad, un trabajo estimulante y el crecimiento personal, son motivadores con los que pueden quedar satisfechas las necesidades de estima y autorrealización (Hersey, et. al. 1998).

Una de las principales contribuciones de Herzberg, es el señalar la importancia de los factores no financieros que afectan la satisfacción, entre los cuales hay cinco factores que se distinguen como fuentes determinantes de la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción (Herzberg, 1996). Además de que propuso de que la única manera de estimular a los empleados era el incremento de sus satisfactores, enfoque que denominó como: **enriquecimiento del trabajo** que consiste en aumentar la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del puesto. En otras palabras este enfoque busca ofrecer a los empleados más responsabilidad y autonomía en la realización de las tareas y se les da una oportuna retroalimentación acerca de su desempeño.

### **Teoría de Vroom**

Según Vroom, la satisfacción en el trabajo depende tanto de las características objetivas de éste como de la personalidad del trabajador. La satisfacción en el trabajo esta determinada por la “**valencia**” (fuerza de atracción o aversión) de los resultados que se obtienen a través del empleo, esta valencia se refiere siempre a resultados esperados y el valor que adquieren estos resultados, el cuál viene dado por la satisfacción que el mismo trabajo provee, por lo que la satisfacción se refiere únicamente a los resultados realmente conseguidos (Genescá, 1977).

Es decir que, la tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de la expectativa, en el sentido que el acto será seguido de por determinada consecuencia o resultado, y del valor o atractivo de esa consecuencia

específicamente en el actor. Por lo tanto, la motivación a trabajar, es el resultado de las creencias de las personas:

Definiremos los conceptos.

**Expectativa:** creencia de que los esfuerzos personales conducirán al desempeño, es decir, que es la creencia momentánea que se relaciona con la probabilidad de que un acto en particular, producirá un resultado específico (Duncan, 2000).

**Influencia:** creencia de que el desempeño personal será retribuido.

**Valencia:** el valor percibido de las recompensas. Por lo tanto la valencia es el atractivo o valor percibido, atribuido por el individuo al resultado específico. (Duncan, 2000).

La motivación de una persona a invertir esfuerzo depende:

1. De la expectativa: la percepción de la persona respecto a las probabilidades que tiene de desempeñarse mejor si invierte cierto grado de esfuerzo en una tarea.
2. La importancia: las percepciones de la persona sobre la relación que existe entre el mejor desempeño y la consecuencia de ciertos resultados, como un mejor salario, un ascenso.
3. La valencia: la percepción de la persona respecto al carácter deseable de recibir esos resultados o beneficios (Duncan, 2000).

Así, las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas como la satisfacción de sus necesidades, la capacidad de establecer metas

o tal vez la emoción de realizar una tarea desafiante (Furnham, 2001; Hellriegel, Slocum Y Woodman, 1998).

Esta teoría, en efecto es compleja y difícil de entender; sin embargo, es posible enumerar tres implicaciones derivadas de esta teoría:

Primero, es importante reconocer que la expectativa del beneficio es más trascendental de lo que podría pensarse. La gente elige en base a lo que cree que le ocurrirá en el futuro, en lugar de hacerlo a partir de lo que le sucedió en el pasado. En segundo lugar, los premios deben vincularse estrechamente con los actos que se consideran deseables en la organización, así, los comportamientos valiosos deben retribuirse abierta, frecuente y generosamente. Y tercero, la gente valora los diferentes beneficios, por lo que es necesario esforzarse por hacer coincidir los resultados organizacionales con los deseos de los trabajadores en lo individual (Duncan, 2000).

### **Teoría de los valores de Locke**

Esta es una teoría comparativa de la satisfacción laboral, ya que Locke en 1969, en lugar de centrarse en las necesidades, decía que la satisfacción laboral está más relacionada con el hecho de si el trabajo proporciona o no a las personas lo que quieren, desean o valoran (Furnham, 2001). Es decir el nivel de satisfacción de un trabajador está determinado por una comparación subjetiva entre el grado en que realmente obtiene buenos resultados ( o satisface ciertas necesidades) y los deseos, ideas o niveles

de aspiración que al respecto tiene, por lo que últimamente los deseos no satisfechos pueden ser la causa de insatisfacción (Genescá,1977).

La proposición básica es que, la satisfacción con algún factor o aspecto del trabajo es el resultado de un juicio doble. Primero la persona juzga el factor del trabajo en términos de su importancia, este juicio refleja la intensidad del valor, es decir, cuánto es deseado. Después el individuo estima la diferencia entre cuanto es deseado ese factor y cuanto es recibido. Además la importancia del factor (cuanto se desea) afecta la intensidad de la reacción a la discrepancia (Berry, 1998).

Por lo que de acuerdo con Locke, la satisfacción o insatisfacción con algún aspecto del puesto depende de la discrepancia entre lo que una persona percibe que está obteniendo y lo que desea. La cantidad deseada de una característica del puesto, se define como una cantidad necesaria mínima para satisfacer las necesidades de la persona, así una persona estará satisfecha si no existe discrepancia entre las condiciones deseadas y las reales (Wexley y Yukl, 1990).

Una implicación que se deriva de la Teoría de Locke es que, mientras que el conocimiento de la importancia o el valor que un trabajador asocia a un determinado efecto o resultado no predice por si mismo el grado de satisfacción que le proporcionará, la importancia debería predecir el rango de actitudes potenciales del trabajador. Por ejemplo, algunos empleados otorgan un mayor valor al sueldo, para ellos el dinero es uno de los principales resultados, o el único asociado con el trabajo. En consecuencia, las variaciones en el sueldo estarán fuertemente relacionadas con la

satisfacción. Por lo tanto, la teoría del valor confirma que cuanto más importante sea para el trabajador un factor relacionado con el trabajo, mayor será el efecto de éste sobre su satisfacción (Furnham, 1992).

### **Teoría de la equidad de Adams.**

La teoría de la equidad de Adams (1963, 1965, citado en Dunham y Smith, 1985) intenta explicar la satisfacción por medio de los resultados obtenidos en el trabajo, e intenta predecir los cambios en el comportamiento, esto es, pretende determinar cual es la motivación para comportarse de una forma particular. Se basa en las percepciones del trabajador y en las comparaciones sociales involucradas en el proceso de percepción; afirma que el individuo evalúa sus propias circunstancias al compararlas con las de otros. Propone que los empleados se sienten motivados al mantener relaciones justas o equitativas entre sí y a modificar aquellas relaciones que sean injustas o no equitativas. La teoría de la equidad tiene que ver con el deseo de la gente de evitar sentimientos negativos que surgen cuando la tratan de manera injusta, o así lo cree, una vez que ha iniciado el proceso de comparación social (Furnham. 2001; González, 2000).

Estas comparaciones sociales se hacen respecto a dos variables: resultados (beneficios, retribuciones) y aportaciones (esfuerzos, habilidades). Los resultados se refieren a que los empleados creen que obtendrán de su trabajo, incluyendo el sueldo, las prestaciones o el prestigio. Las aportaciones se refieren a las contribuciones que ellos creen

que hacen en sus empleos, incluida la cantidad de tiempo que trabajan, los esfuerzos realizados, el número de unidades producidas o las habilidades utilizadas para realizar el trabajo.

Según la teoría existen cuatro percepciones diferentes que pueden influir en la evaluación individual:

1. Las percepciones que una persona posee de sus propios insumos (aportaciones), en una situación dada (Ip)
2. Las percepciones personales de los insumos de otra persona, con la cual se compara (Io)
3. Las percepciones que posee una persona respecto de sus propios resultados (Op)
4. Las percepciones que una persona tiene de sus propios resultados, en comparación con los resultados obtenidos por otros (Oo)

Es importante mencionar que es irrelevante que las percepciones de una persona sean exactas o inexactas, ya que según esta teoría las personas actúan basándose en sus percepciones subjetivas de una situación, independientemente de la realidad objetiva de esa situación en particular. Las contribuciones percibidas por una persona (Ip) consistirán en cualquier cosa que dicha persona considere importante, en el caso del trabajo estos insumos podían incluir: el esfuerzo laboral, la edad, la educación, la antigüedad, el

sexo o cualquier otra cosa que la persona crea que puede influir en el valor del trabajo que realiza.

Los propios resultados percibidos ( $O_p$ ), consisten en factores que son producto de una situación dada percibida por la persona como importante y valiosa. Los resultados pueden incluir, el sueldo, las prestaciones y el estatus del puesto.

Los otros dos factores, son las percepciones de una persona acerca de los insumos y resultados de otro con el que se compara ( $I_o$  y  $O_o$ ). El otro con el que se compara podría ser una persona ideal, o incluso el mismo individuo en un momento anterior.

De acuerdo con la teoría, una persona examinará dos proporciones:

1.  $O_p/I_p$  la proporción entre los propios resultados percibidos y los insumos percibidos.
2.  $O_o/I_o$  la proporción de las percepciones acerca de los resultados comparados entre los insumos comparados.

Después de haber hecho esta comparación, puede ocurrir una de las siguientes condiciones:

$$\frac{O_p = O_o}{I_p \quad I_o}$$

Esta ecuación representa un estado de equidad percibida; la teoría de la equidad indica que las personas están satisfechas con esta condición y que

por lo tanto tratan de conservarla, y que para lograr un estado de equidad, sólo se requiere que la persona perciba como iguales ambas proporciones.

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_o}{I_o}$$

Esta relación refleja un estado de inequidad, en este caso, la persona percibe resultados insuficientes o insumos excesivos en relación con los de aquel con el que se compara, la desigualdad es una fuente de insatisfacción en el empleo y es acompañado por un estado de disonancia que actúa como un motivo para que una persona restablezca la equidad (Wexley y Yukl, 1990). La teoría de la equidad nos dice que las personas se encuentran insatisfechas y se esfuerzan por alcanzar un estado de equidad, para lograrlo pueden hacer alguna de las siguientes cosas.

Disminuir los insumos: el empleado puede reducir sus aportaciones, por ejemplo esforzándose menos.

Aumentar los resultados: por ejemplo pidiendo un aumento de sueldo o produciendo más piezas.

Distorsionar cognoscitivamente los insumos y/o resultados: esto no requiere un cambio real, sino un cambio en las percepciones de la persona, esto podría suponer, aumentar el valor de las contribuciones de aquel con el que se compara o disminuir los resultados del otro, aumentar los resultados o disminuir los insumos personales.

Abandonar la situación: el empleado puede abandonar el trabajo, jubilarse antes de tiempo, pedir una transferencia o ausentismo constante.

Cambiar a áquel con el que se compara: con esta solución, la persona decide que sería escoger a otro con el cual compararse y con el que es más probable que alcance un estado de equidad.

$$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_o}{I_o}$$

En esta situación también existe un estado de inequidad debido a que la gente considera que los resultados son demasiado elevados con relación a los de aquel con los que se compara. Cualquiera de los cambios mencionados anteriormente podrían ser utilizados para reducir el estado de desigualdad, sin embargo la gente es relativamente tolerante con esa clase de inequidad. Si esta forma de inequidad llega a ser lo suficientemente grande, la persona podría mostrarse insatisfecha y experimentar sentimientos de culpa y podría actuar para disminuirla.

Por lo tanto, el empleado hace las comparaciones en forma de proporción, es decir, compara la proporción de sus propias aportaciones y resultados, con la proporción de aportaciones de otros sujetos; y de esta comparación pueden resultar tres estados:

- Inequidad debida a un sueldo excesivo. Se presenta cuando la proporción aportación-resultado es más elevada que la proporción de la

persona con quien se compara y el individuo ante esta situación, se podría sentir culpable.

- Inequidad debido a un sueldo insuficiente. Ocurre cuando la proporción aportación-resultado de una persona es menos elevada que la proporción de aquel con el que se compara, y la persona se podría molestar al percibir esta diferencia.
- Sueldo equitativo. Sucede cuando la proporción aportación-resultado es igual a la de proporción del individuo con el que se comparó el empleado, el cuál al percibir un sueldo equitativo, se siente satisfecho.

Adams (citado en Dunham, 1985) postuló que la siguiente serie de proposiciones influirá en la elección que hace una persona entre los diversos métodos para reducir la inequidad:

- La persona maximizará los resultados que valora positivamente.
- La persona minimizará su actividad en relación con los insumos que requieran esfuerzo y sean costosos de cambiar.
- La persona se resistirá a cambiar el conocimiento que posee de sus propios insumos que son medulares para forjar el concepto que tiene de sí misma y su autoestima.
- La persona se resistirá más a cambiar las cogniciones que tiene acerca de sus propios resultados e insumos que a cambiar las cogniciones relativas a los resultados e insumos de otros.
- Se recurrirá a abandonar la situación cuando la magnitud de la inequidad sentida sea alta y cuando ya no se cuente con otros medios para reducirla.

- La persona se resistirá mucho a cambiar el modelo con el cuál se compara, una vez que se ha estabilizado con el transcurso del tiempo.

Finalmente, se puede observar que la comparación entre proporciones e insumos y resultados constituye una fuente de inequidad percibida y por lo tanto, de insatisfacción. Además es de suma importancia que las organizaciones no solo consideren las aportaciones y resultados de los trabajadores, sino también las comparaciones sociales que éstos hacen (Dunham y Smith, 1985; Furnham, 2001).

Una vez habiendo revisado algunas teorías sobre la satisfacción laboral, en el siguiente punto se analizarán las consecuencias organizacionales que se pueden presentar debido al nivel de satisfacción de los empleados.

## **2.5 Efectos o consecuencias de la Satisfacción Laboral en la organización.**

Hemos observado a lo largo de este capítulo que definitivamente la satisfacción laboral tiene consecuencias directas y/o indirectas en una organización, lo cuál genera conductas que afectan directamente a la organización, como un bajo rendimiento y productividad, ausentismo, impuntualidad, entre otros, cuestiones que se deben tomar en cuenta para evitarlas o extinguirlas.

A continuación se mencionarán algunos efectos importantes de la satisfacción que afectan a cualquier organización de trabajo.

1. **Satisfacción y productividad.** Este aspecto a causado gran controversia en los estudios de satisfacción laboral, ya que se tiene la idea general que un trabajador satisfecho siempre será altamente productivo, es decir que si una persona está o no satisfecha con su trabajo, necesariamente esto genera consecuencias en su productividad. Sin embargo, las investigaciones al respecto, (Hezbeq, Lawler y Porter, 1967, citados en Gruneberg, 1979; Katzell y Yankelovich, 1975; citados en Shultz, D. y Shultz, S. 1998) no han encontrado una relación precisa entre satisfacción y productividad; por ejemplo, un trabajador que se encuentre trabajando en una línea de ensamblaje, su productividad estará mas influenciada por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. si ambas variables se encuentran positivamente relacionadas, esto podría originar que la satisfacción provoque mayor productividad, que la productividad cause satisfacción o que intervengan las recompensas y no exista una relación inherente entre las variables. Pero hasta la fecha esta relación no está del todo clara.

2. **Satisfacción y ausentismo.** El término de ausentismo se refiere a las ausencias en que los trabajadores deberían estar trabajando en condiciones normales de horario. Las investigaciones de Vroom, 1964; Porter y Steers, 1973; Metzner y Mann, 1952; (citados en Davies y Newstrom, 1999; Chiavennato 2000; Gruneberg, 1979, Luthans, 2001), han demostrado una frágil relación negativa entre la satisfacción laboral y el ausentismo, ya que son muchas las variables que pueden intervenir en la decisión de no ir a trabajar; que está decisión podría ser tomada

por diferentes factores como por ejemplo, que tan importante es para la persona su trabajo, en otras ocasiones puede ser generada por motivos de salud reales, o simplemente cansancio. También existen diferencias de género, pues en ocasiones existen más ausencias laborales en las mujeres, muchas veces debido a deberes familiares, o los hijos.

3. **Satisfacción e impuntualidad.** Este es otro factor determinante en el que se muestra la insatisfacción de un empleado. Un empleado impuntual, es aquél que llega después de la hora oficial de entrada, esto puede generar tanto la conclusión oportuna del trabajo, como entorpecer la productividad de su trabajo y de las relaciones con sus compañeros y jefes. Además, un patrón de impuntualidad, es por lo general un síntoma de actitudes negativas que se deben de tomar en cuenta (Davies y Newstrom, 1999).

4. **Satisfacción y robo.** El factor robo está relacionado directamente con la percepción de inequidad, es decir, que si un empleado percibe que le pagan menos que a otro compañero, quizá por su misma frustración o en un intento por compensar esa diferencia o injusticia (según el) recurra al robo. El tipo de robos podrían ser directamente en productos, o en otros casos estas personas podrían usar los servicios de la compañía como llamadas de larga distancia y hasta cometer algún tipo de fraude. Las personas que cometen robo, pueden justificar mentalmente su conducta como un medio para remediar la percepción de su falta de

equidad, o incluso para vengarse de los malos tratos de su superior. Por otra parte se ha observado que los empleados con altos niveles de satisfacción laboral tienen una probabilidad menor de robar (Davies y Newstrom, 1999; Lowenberg y Conrad, 1998).

5. **Satisfacción y agresión.** Una de las consecuencias más extremas de la insatisfacción laboral en los empleados, se manifiesta a través de la violencia o diferentes formas de agresión verbal o física en el trabajo. Como ya se mencionó anteriormente, la frustración que acompaña a la insatisfacción laboral, puede en ocasiones conducir a una conducta agresiva. Esta agresión se puede manifestar de varias maneras como sabotaje, errores deliberados y actividades sindicales como huelgas, tortuguismo y quejas excesivas. Cuando los actos agresivos interfieren con las operaciones, pueden producir efectos negativos como: reducción en la calidad de la producción e inhibir la cooperación y el trabajo en equipo, lo cuál podría resultar muy costoso para la organización. Es por esto que los Directivos siempre deben estar atentos a los signos de la satisfacción de los empleados, que puede dar lugar a agresiones verbales o físicas y emprender las acciones preventivas necesarias. (Davies y Newstrom, 1999; Wexley y Yukl, 1990).

Estos son sólo algunas de las consecuencias organizacionales debidas al nivel de satisfacción de los empleados. Aunque pareciera que la relación entre satisfacción laboral y los resultados descritos en este

punto no es tan directa y tan clara, es de suma importancia que dentro de cualquier organización de trabajo, se tomen las medidas necesarias para mejorar la satisfacción de los empleados, lo que implicaría revisar las políticas de la empresa, el tipo de supervisión que existe, las recompensas, etc. Ya que esto seguramente evitaría que se presentaran en gran parte estos comportamientos que afectan a la organización.

## **2.5 Medición de la Satisfacción laboral**

Los dos métodos más conocidos para medir la satisfacción laboral son: **la calificación única general** y **la calificación sumada**, que esta compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza. (Escala General de Satisfacción, 2008).

El método de la **calificación única general**, consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta como ésta: “Considerando todos sus aspectos, ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo? Los entrevistados dan su respuesta rodeando con un círculo un número entre uno y cinco que corresponden a las contestaciones “muy satisfecho” o “muy insatisfecho”.

El método de la **calificación sumada**, se basa en la suma de las facetas del trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos, Entre los factores característicos que se incluirían se encuentran: la índole del trabajo, la supervisión, el salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros. Estos factores se califican con una escala

estandarizada y se suman para dar calificación general de la satisfacción del trabajo.

Intuitivamente, parecería que resumir las respuestas a varios factores relacionados con el trabajo darían una evaluación más precisa de la satisfacción; sin embargo, las investigaciones no respaldan esta idea. Se trata de uno de esos casos raros en que la sencillez funciona tan bien como la complejidad. Al comparar un método con el otro, se ve que el primero es tan válido como el segundo. La mejor explicación de este resultado es que el concepto de satisfacción con el trabajo es de por sí tan amplio que la pregunta única capta su esencia.

Una vez analizado tanto el concepto de Clima Organizacional, como el de Satisfacción laboral, y teniendo en cuenta la estrecha relación que existe entre ambos; en el siguiente capítulo profundizaremos en la misma.

**CAPITULO III**

**RELACIÓN ENTRE CLIMA  
ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL**

## **CAPITULO III**

### **RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL**

#### **3.1 Antecedentes**

En la actualidad las empresas se preocupan ante todo por medir y mejorar las actitudes de sus miembros, pero no siempre fue así. En la era de la administración científica, cuando al empleado se le consideraba una máquina más del equipo, a la gerencia no le interesaba en absoluto el personal, después de todo, una máquina carece de actitudes y sentimientos. En esa época la industria trataba de aumentar la producción casi exclusivamente con la creación de métodos de selección más eficaces.

Todo esto vino a cambiar radicalmente con el advenimiento de las relaciones humanas. Este enfoque puso de manifiesto que la productividad humana no dependía tan solo de sus habilidades y conocimientos. En los estudios de Hawthorne, cerca de 20,000 entrevistas celebradas con los trabajadores convencieron a la gerencia que éstos tenían sentimientos y actitudes hacia sus tareas y que este hecho repercutía en su eficiencia. (Shultz, 1991).

Un aspecto que ha interesado a los investigadores del tema organizacional, es el impacto del clima organizacional sobre la satisfacción en el trabajo. La Follete y Sims (1975); estudiaron esta relación en un hospital que contaba con 1161 empleados, para ello utilizaron el cuestionario elaborado por Litwin y Stringer, 1968, que establece 8 dimensiones para medir el clima: estructura, desafío y responsabilidad, recompensa, valor humano y apoyo, riesgos y

aceptación de riesgos, tolerancia para los conflictos, identidad organizacional y normas y expectativas para el desempeño. Los resultados demostraron, que la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones del clima. (Rodríguez, 1993).

Teniendo en cuenta que existe una estrecha relación entre Clima Organizacional y Satisfacción en el trabajo en este último capítulo, hablaremos de la misma, así como de los estudios que sustentan dicha relación.

### **3.2 Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral**

Como se vio en el capítulo anterior, tanto el clima organizacional como la satisfacción en el trabajo, juegan un papel sustancial en el desarrollo de la empresa, por lo cuál estos fenómenos deben ser analizados conjuntamente para poder tomar acciones en pro de la organización.

**Se ha buscado una diferenciación entre Clima Organizacional y Satisfacción en el trabajo, de manera separada, sin embargo como es evidente, esta separación se realiza meramente con fines de investigación, ya que ambas abstracciones están interrelacionadas por lo que al mencionar una es difícil dejar de hacer referencia de la otra. Incluso su interdependencia puede ser observada cuando se desea vislumbrar la influencia de cada una sobre factores como el desempeño de los trabajadores, ausentismo, tasas de rotación etc. (citado en Gibson, 2003).**

Existe una relación directa entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores. Como por ejemplo, las expectativas de la proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad del rol a desempeñar, o la percepción de la eficacia de su actividad. Y decir también que es posible que la **satisfacción** sea mayor, si la persona perteneciente a una organización puede relacionar de manera más o menos directa su actividad en la organización con el éxito en la misma.

La satisfacción laboral como ya se ha revisado es una actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos, resultado de la percepción de sus puestos y se basa en los factores que componen el clima organizacional, (Citado en Gibson, 2003) como el estilo del supervisor, las políticas y procedimientos, la afiliación al grupo de trabajo, las condiciones de trabajo y prestaciones. Mientras que numerosas dimensiones han sido asociadas con la satisfacción laboral, cinco en particular tienen características fundamentales:

1. **Paga.** La cantidad recibida y la equidad del pago recibida.
2. **Puesto.** Grado en que las tareas laborales son consideradas interesantes y proporcionan oportunidades para aprender y aceptar responsabilidad.
3. **Oportunidades de ascenso.** La disposición de ocasiones para avanzar.
4. **Supervisor.** Las capacidades del supervisor para demostrar interés y preocupación por los empleados.

5. **Compañeros de trabajo.** Grado en que los compañeros de trabajo son amigables, competentes y cooperadores.

Para Barnard, 1971 (citado en Chiavenatto, 1988), la organización es un sistema de actividades conscientes coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. De tal manera que una organización solo existe cuando hay personas que son capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con esa acción, con miras a cumplir un propósito común. La disposición de contribuir con acción significa, fundamentalmente disposición para sacrificar el control de la propia conducta en beneficio de la coordinación, esa disposición de confiarse a la organización varía y fluctúa de individuo a individuo y aún en el propio individuo, con el correr del tiempo; esto significa que el sistema total de contribuciones es inestable, pues el resultado de las satisfacciones e insatisfacciones obtenidas es realmente, o las percepciones de los individuos como parte de su clima organizacional. (Chiavenato, 1988).

Por todo lo anterior, resulta importante llevar encuestas de satisfacción en el trabajo y estudiar los índices de satisfacción para tratar de conocer los sentimientos y/o percepciones de los empleados respecto al clima organizacional que están viviendo.

Como se ha mencionado anteriormente, no es posible concebir una organización sin hacer referencia a los individuos que las constituyen, y estos inmersos dentro de un clima organizacional; que además genera y es consecuencia de una satisfacción en el trabajo. El Clima Organizacional está constituido por aquellas características que distinguen a una organización de

las otras, e influyen en el comportamiento de las personas (Gilmes, 1971; citado en Martín campos 1997).

El clima organizacional tiene efectos sobre el comportamiento de un empleado en cuanto al rendimiento, la productividad, la satisfacción, etc. Cuando el empleado percibe un clima “malsano” su actitud cambia, tornándose negativa hacia la organización, sin embargo, cuando encuentra dentro de la organización una respuesta a sus necesidades, entonces se encontrará “satisfecho”. Un clima que permite que el empleado pueda desarrollarse plenamente, engendrará en el una visión positiva hacia su empleo y hacia su empresa (Rodríguez, 1993).

En conclusión entendemos al Clima Organizacional como **“un conjunto de atributos o características de las organizaciones que las constituye como entidades particulares. Estos atributos influyen directamente el vivir diario de los recursos humanos, originando una respuesta y una postura ante los mismos, por lo cuál el tipo de percepción que los empleados tengan acerca de la organización, determina su conducta ante la misma”**.

Una de las críticas fuertemente formuladas con respecto al clima organizacional se apoya en la redundancia de este concepto con el de satisfacción laboral. Algunos autores como Friedlander, Margulies, Johannesin y Steers, (en Brunet, 1987). Postulan que el concepto de clima es sinónimo de satisfacción en el trabajo, tanto que los instrumentos de medición utilizados para esos dos conceptos se basan en las percepciones que vienen de las personas a las que las concierne y que los sentimientos influyen sobre las percepciones.

Esta distinción de conceptos se resume en tres niveles:

1. El nivel de la abstracción utilizada. El clima organizacional se basa en macropercepciones del ambiente del trabajo, mientras que la satisfacción se basa en micropercepciones.
2. El nivel afectivo implicado. La medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.
3. El nivel de análisis implicado. En el clima organizacional, es la organización, mientras que en la satisfacción es el individuo como tal.

En conclusión, se resalta entonces que los miembros de una organización que tienen una buena percepción de su clima tienen tendencia a estar más satisfechos en su trabajo (Brunet, 1987).

Vollner, 1963 (citado en Brunet, 1987), demostró que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo tiene un efecto sobre la satisfacción del empleado. Así estos se encuentran más satisfechos cuando trabajan en un ambiente estructurado, cooperativo, y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. En consecuencia, la satisfacción laboral varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional. Las principales dimensiones del clima implicados en esta relación son:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización
- La cohesión del grupo de trabajo

- El grado de implicación de la tarea y
- El apoyo dado al trabajador por parte de la dirección.

En el último punto, se revisarán los principales estudios que afirman y sustentan la relación existente entre Clima Organizacional y Satisfacción en el trabajo.

### **3.2 Estudios empíricos que sustentan la relación entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral**

Como ya se ha tratado en los puntos anteriores, la Satisfacción en el trabajo se encuentra estrechamente ligada a las principales dimensiones del Clima Organizacional, por lo cual en este punto se revisarán los estudios realizados en esta perspectiva.

Miller y Terbog (1979) midieron los aspectos de la satisfacción de los trabajadores de un almacén, en turnos de una jornada completa y en media jornada. Los resultados mostraban que los trabajadores con dedicación completa se sentían significativamente más satisfechos en general, que los empleados de tiempo parcial. No hubo diferencias entre los dos grupos en cuanto a satisfacción con la supervisión, el salario y los progresos o ascensos, ni los trabajadores a tiempo parcial se sentían más satisfechos en ningún otro aspecto de sus trabajos que los empleados con dedicación completa. Miller y Terborg explicaron estos resultados en base al hecho de que los trabajadores a tiempo parcial se les tenía menos en cuenta entre las fuerzas de trabajo, toleraban de peor forma las demandas diferentes de la organización, además de que estos probablemente elegían los trabajos a tiempo parcial por sus necesidades de tiempo o por sus compromisos, por lo cual los trabajadores de

tiempo parcial se sentían insatisfechos con los beneficios, (seguros, vacaciones etc), porque ellos recibían menos debido a su estatus.

Odewahn y Petty (1980), compararon la satisfacción de 102 empleados sindicados y 76 que no participaban en ningún sindicato, trabajadores todos ellos de un servicio de salud mental. Se les administraron las encuestas de satisfacción en el trabajo y se adscribieron sus respuestas a dos grupos diferentes según su educación y ocupación. Resulto que los empleados que no pertenecían a un 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. Odewahn y Petty creen que sus resultados deberían ser interesantes para los líderes sindicales, ya que piensan que las actitudes de los trabajadores hacia la empresa y el sindicato, pueden servir como predictores de las elecciones sindicales.

Weiner (1980) realizó una investigación, en donde evaluó la satisfacción salarial en una muestra de funcionarios públicos, utilizando la escala de salario MSQ y recogiendo información también sobre sus actitudes hacia la sindicalización, las rotaciones del trabajo y el absentismo. Después se correlacionaron todas las variables. Los resultados nos muestran que, cuanto más satisfechas estén las personas con su salario, menos favorable será su actitud hacia la sindicalización; por otro lado, cuanto menos satisfechos estén los empleados con su salario, es más probable que se de absentismo y fugas 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.

Ilgén y Hollenback (1977) investigaron la relación entre satisfacción y otro componente del Clima Organizacional la abstención en una muestra de secretarías y durante un período de 20 meses. Midió la ausencia con el MSQ y la correlación resultante fue de  $r = -0.09$ . Los autores propusieron dos razones, primero si la empresa permite las ausencias, (p. ej. Por enfermedad, faltas excusadas), los empleados aprovecharán esto con independencia de su satisfacción. De hecho tal, como dicen Ilgén y Hollenback, las políticas de empresa que permiten ausencias deberían aumentar la satisfacción. Segunda razón si se asocian pocas recompensas o ausencias al absentismo, probablemente no exista relación entre satisfacción y ausencias, 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 absentismo solo si se hacen contingentes las recompensas (promociones, aumentos) a la asistencia.

Por otro lado 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 parece, que cuando más a disgusto estén las personas en sus trabajos, es más probable que los dejen, La magnitud de esta relación es aproximadamente  $r = -.40$ .

Como ejemplo de dicho trabajo, Hullin (1966) relacionó distintas variables de administrativos 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 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, Hulin repitió el estudio en la misma empresa y obtuvo los mismos resultados. Los cambios llevados a cabo en la empresa para reducir las rotaciones, por medio de una mejoría en 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 obvia: nos gustaría conseguir empleados que fueran felices y productivos. Los primeros estudios trataron de determinar si había relación entre las dos variables, entre estos hay dos estudios importantísimos (Brayfield & Crockett, 1995; 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. Las investigaciones posteriores revelaron que ciertos tipos de rendimiento estaban más relacionados con la satisfacción que otros. 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 de descubrir que son buenos en él, el rendimiento conduce a la satisfacción. Es difícil establecer causalidad entre las dos variables, pero algunos estudios serios de laboratorio (p. ej. Wanous, 1974) nos indican que este último punto de vista parece más defendible.

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 menor consecuencia sobre la estima de sí mismo. (Brunet, 1987).

Por otra parte, La Follete y Sims, estudiaron la relación entre clima organizacional, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento en 1,161 empleados en un hospital. Los resultados demostraron que efectivamente la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones del Clima Organizacional (Brunet, 1987).

En la tabla siguiente se muestra un concentrado de los estudios antes citados:

Tabla 1.4. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral (Estudios que la sustentan).

<b>Investigador(es)</b>	<b><i>Dimensiones del Clima Organizacional relacionados con la Satisfacción Laboral</i></b>
<b>Hullin (1966)</b>	<b><i>ROTACIÓN.</i></b> Los resultados muestran que la disminución de la rotación en los empleados aumentan significativamente la satisfacción de los mismos.
<b>Ilgen y Hollenback (1977)</b>	<b><i>ABSTENCIÓN.</i></b> Resultando la premisa de que se puede dar una relación significativa entre satisfacción y absentismo solo si se hacen contingentes las recompensas (promociones, aumentos) a la
<b>Mier y Terbog</b>	

---

(1979)	<i>asistencia.</i>
	<b>JORNADA DE TRABAJO.</b> <i>Los resultados mostraban que los trabajadores de tiempo completo se sentían más satisfechos en general que los de tiempo parcial.</i>
<b>Odewahn y Petty (1980)</b>	<b>SINDICATOS.</b> <i>Los resultados arrojaron que los empleados que no pertenecían a ningún sindicato estaban, de forma significativa más satisfechos con el trabajo.</i>
<b>Weiner (1980)</b>	<b>SALARIO, SINDICATO, ROTACIÓN Y ABSTENCIÓN.</b> <i>Los resultados obtenidos muestran que, cuanto más satisfechas estén las personas con su salario, menos favorable será su actitud hacia la sindicalización; por otro lado cuando menos satisfechos estén los empleados con su salario, es mas probable que se de el absentismo y fugas de personal.</i>
<b>La Follete y Sims (Citado en Brunet,1987)</b>	<i>Los resultados de sus estudios mostraron que efectivamente la satisfacción laboral esta relacionada con todas las dimensiones del clima.</i>

---

## CONCLUSIONES

Existe una distinción muy clara entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. El Clima se encuentra ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional, y la Satisfacción Laboral implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual.

Después de haber analizado el concepto de Clima Organizacional y el de Satisfacción Laboral, se puede concluir que existe una relación intrínseca entre ambos conceptos, sustentada por importantes estudios serios relacionados con ambos factores, citados anteriormente.

Por lo tanto la Satisfacción Laboral se encuentra relacionada con las principales dimensiones del Clima Organizacional como: el salario, puesto, estatus, oportunidades de ascenso, rotación, liderazgo y relaciones laborales básicamente.

La Psicología Industrial y/o Organizacional, puede ayudar a mejorar nuestra comprensión del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral, si dirigimos nuestros esfuerzos en investigación orientados a ayudar a los empleados a mejorar su satisfacción en sus empresas de trabajo.

El Clima Organizacional, así como sus diversos componentes en este caso el que nos interesa: La Satisfacción Laboral, es en verdad un área a profundizar ya que afecta directamente a millones de vidas de trabajadores.

Falta mucho por estudiar acerca de este importante tema, por lo cuál si realizamos investigaciones más relevantes para la práctica, lograremos una perspectiva más saludable y equilibrada.

Además es de suma importancia mencionar que estos conceptos son una preocupación social, que se deben de tener en cuenta cuando tratamos de mejorar la calidad de vida.

Tanto el Clima Organizacional como la Satisfacción Laboral tienen, algunas implicaciones prácticas para los trabajadores al igual que para la investigación científica.

No debemos perder de vista nunca nuestra misión como estudiosos del tema, la importancia de lograr una adecuada Satisfacción Laboral de los empleados como consecuencia de un buen Clima Laboral en sus Organizaciones de trabajo.

También es pertinente destacar que se requieren más estudios e investigaciones sobre este tema, ya que actualmente no existen estudios recientes en referencia a este.

Por último y para cerrar este estudio, es importante hacer mención que durante la experiencia práctica de la autora de esta tesina en el estudio y aplicación de encuestas de Clima Organizacional en diferentes organizaciones tanto del sector público como privado, los resultados obtenidos han sido muy claros en relación a la necesidad de mantener un ambiente de trabajo óptimo, ya que este contribuye directamente a una mejor satisfacción laboral en los empleados, originando a su vez una mayor efectividad y rendimiento laboral de los mismos originando un beneficio general en dicha organización, haciendo

hincapié que tanto en empresas privadas como gubernamentales no existe una diferencia significativa sobre los efectos de un Clima Organizacional adecuado en relación a la Satisfacción Laboral de los empleados. Por lo cual se puede determinar que a cualquier nivel, la gente prefiere tener un clima de trabajo agradable que un buen sueldo, esto detectado en los estudios realizados en los dos tipos de organizaciones.

***“De nada sirve ganar mucho dinero si no existe una satisfacción dentro del trabajo. El que una empresa genere un buen ambiente de trabajo es tan importante como entregar una bonificación por un logro o un éxito alcanzado”.***

La propuesta de sensibilización para mejorar el Clima Organizacional, que se dio a los directivos de estas instituciones de trabajo después de haber realizado diferentes estudios acerca del Clima se resume en 10 premisas básicas, que se describen a continuación:

- 1. Entender los estilos de comportamiento.** Comprenda el estilo de comportamiento de cada uno de los miembros de su equipo. La mejor manera de adquirir esta información es con un instrumento de autoevaluación, que los capacite tanto a usted como a su equipo de trabajo. Existen diferentes instrumentos de evaluación de la personalidad, el más recomendado es el Cleaver (Human Factor).
- 2. Solución de conflictos.** Siempre habrá conflictos; si no se manejan de forma rápida y constructiva se volverán costosos en términos de pérdida de tiempo, de productividad, de cooperación futura o de valiosos empleados. No deben ignorarse. Si un conflicto sin resolver aumenta,

puede destruir a la organización, por lo cuál es recomendable actuar con rapidez ante la presencia mínima de un problema que se este gestando, antes de que los problemas se vuelvan serios. La comunicación directa y efectiva con sus empleados en el momento del conflicto es lo recomendable en estos casos.

**3. Programe reuniones regulares con los miembros de su equipo.**

Reúnase en forma regular con su equipo de trabajo para facilitar oportunidades de una comunicación más amplia y efectiva. Estas reuniones pueden ser diarias, semanales o mensuales, de acuerdo a las necesidades reales. Un método recomendado es programar reuniones semiestructuradas. Prepare una agenda básica de los asuntos a discutir en cada reunión; estas reuniones pueden incluir información sobre avances, cambios en la estructura de trabajo, en la estructura organizacional o cualquier tipo de actualización en el movimiento de las actividades rutinarias. Esto mantendrá al personal involucrado y motivado en todo los aspectos relacionados con su trabajo y con la propia organización y/o empresa.

**4. Efectué reuniones informales.** Cuando suceda algo que todo el personal deba saber, reúnalos y comparta las noticias o las inquietudes actuales. En este tipo de reuniones pueden compartirse las buenas noticias, los problemas que necesitan solución inmediata o a las novedades que podrían ser fácilmente mal interpretadas si se comunican a través de los rumores los cuales se pudieran traducir en conflictos tanto para usted como para la propia empresa.

**5. Permita una comunicación libre.** Ayude a que su personal entienda los medios más idóneos de compartir los diversos tipos de información o de búsqueda de respuestas relacionadas con el trabajo o de formulación de aquellas preguntas a nivel personal que quisieran hacer. La cultura de de cada empresa sugiere maneras apropiadas para las comunicaciones, por lo cuál primero debe familiarizarse con los modelos existentes en su compañía para luego establecer los cambios necesarios.

**6. Apoye a sus empleados.** Por lo general usted espera lealtad de su personal y ellos aguardan lo mismo de parte suya; demuéstreles que usted los apoya, que los respalda. Una manera de lograr esto es hacerse presente en cuando surja cualquier tipo de problema, respaldando al personal para defender su posición o para buscar una solución posterior, con el conocimiento de que usted apoya sus esfuerzos.

**7. Otorgue reconocimiento estratégicamente y deliberadamente.** Cuando el personal haga un buen trabajo merece que se reconozca su logro. Una filosofía popular de administración anima a los líderes a “sorprender a alguien haciéndolo bien” y felicitarlo. Lo importante aquí es ser deliberado, intencional en su reconocimiento del trabajo que hagan los demás. No tiene que esperar hasta que se termine la tarea o hasta la evaluación anual del desempeño. Las palabras de aliento y el reconocimiento deben compartirse con regularidad y espontaneidad, cuando surja la ocasión.

**8. Sea paciente.** Muchas personas en cargos administrativos, y aún con mayor frecuencia en la posición de propietarios, son guiados por un sentido de urgencia; siempre hay mucho por hacer así como una gran toma de conciencia acerca de las presiones para hacer las cosas de manera eficiente, efectiva y rápidamente. Y, por supuesto, si un método o sistema no funciona, es necesario cambiarlo.

**9. Demuestre respeto por los demás.** Cada una de las personas que trabajan con usted es única, pues cada una tiene cualidades, antecedentes, habilidades, capacidades, potencial y sentimientos particulares. Los valores, la ética, el tipo de comportamiento, los talentos y los logros de cada persona llegan a ser parte importante e integral en la conformación de su equipo y en la solidez de su organización. Respete y aprecie el potencial que cada una de estas personas le proporciona y autorícelas para que utilicen sus puntos fuertes de manera más productiva y satisfactoria. Pero recuerde que también tiene sus puntos débiles.

**10. Otorgue libertad y flexibilidad al personal.** Los adultos que se desempeñan para usted desean que se les trate como tales, necesitan libertad para tomar algunas decisiones por cuenta propia y estar en control razonable de sus propias vidas. Disfrutan la libertad fuera del ambiente de trabajo y no esperan que se les reprima cuando lleguen al sitio donde laboran. Es necesario en este punto encontrar las maneras de dar libertad y oportunidad de escoger a su personal. Algunas son más sencillas y otras más complicadas al ponerlas en práctica. De inicio si usted no puede confiar en alguien que sea miembro de su equipo esa

persona no debe trabajar con usted. La primera pregunta es ¿Por qué no confía en su empleado? ¿Ha hecho algo para que no confíe en él? ¿Es algo de lo que usted fue testigo o se lo dijeron? Si no lo ha presenciado directamente debe verificar los hechos. También es importante que si usted comparte información confidencial con alguien mas, también muestra su confianza, además puede enviarle al empleado señales claras de que valora sus opiniones y/o juicios.

Partiendo de la premisa de que los empleados que se encuentran más satisfechos en su trabajo son mas productivos trabajando en un ambiente de trabajo más adecuado y efectivo. La aplicación de estas estrategias pueden contribuir a mejorar de una manera importante la satisfacción laboral del empleado fomentando por consecuencia un Clima Organizacional adecuado, en pro del bienestar de cualquier tipo de organización de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F., Heredia, V. (2004). **Administración de recursos humanos**, México. Trillas.
- Brunet, L. (1987). **El clima de trabajo en las organizaciones**. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Bogotá. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2004). **Comportamiento organizacional**. México. Thomson.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill Interamericana.
- Davies, K. y Newstrom, W. (1999). Comportamiento humano en el trabajo, México: Mc Graw Hill, (10a. Ed., 1999).
- Davila C. y Fernández, V. (1992). Insatisfacción laboral. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología de la UNAM.
- Escala General de Satisfacción (2008). Tomado de la página electrónica: <http://www.mtas.es/inshtlnp-394.htm>, consultada el 28 de abril de 2008.
- Forehand, G.A. y Gilmer, B. (1964). environment variations in studies of organiztional climate, Psychological Bulletin, 6, (págs. 361-382).
- Friedlander, F. y Magulies, N. (1969). Múltiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction personal psychology, 22, (págs. 171-183).
- Galbraith, J. (1977) Organización design: Addison-Wesley Mass.
- Genescá, G. E. (1977) Motivación y enriquecimiento en el trabajo. Sus repercusiones sobre la productividad. Barcelona, España, Editorial Hispano Europea.
- Gibson, Ivancevich, Donelly y Konopaske. (2003). Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos. Mc Graw Hill, Interamericana. (12a. Ed., 2003).
- Gibson, L. J. ; Ivancevich, M. ; Donelly (1997) Organizational behavior, New Jersey, Prentice Hall.
- Hodgetss, R. y Altamns. (1991). Comportamiento en las organizaciones, México, Mc Graw Hill.
- James, L. R. y Jones, A.D. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin, 81, (págs. 96-112).

- Lowenberg, G. y Kelley, A. (1998). Current perspectives in industrial organizational psychology, USA, Editorial Allyn an Bacon.
- Luthans, F. (2001) Organizational behavior, New York, Mc Graw Hill.
- Milton, I. y Naylor J. (1981). Psicología industrial, sus Fundamentos Teóricos y Sociales. Trillas, México.
- Muchinsky (2002) Psicología aplicada al trabajo, una introducción a la psicología industrial y organizacional. Edit. Descleé de Brower, S.A. 6a. Edición, México.
- Naylor, J.C. Pritchard, R. D. E Iglan, D. R. (1980). A theory of behavior in organizations. New York: Harper y Row.
- Ortega, C. (1996) La Satisfacción en el trabajo y algunos factores que la producen. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Payne y Pugh, D.D. (1976) Organizational structure and climate. In M.D. Dunnette Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Ran Mc Nally, 1976. (págs. 1125-1172).
- Payne, R. L. (1971). Organizational climate. The Concept and Research Finding. (págs. 39-40).
- Paz, C. A. (2008). Tomado de la página electrónica: <http://www.gwstiopolis.com/organización/talento/introducción-al-clima-organizacional.htm>, consultada el 9 de mayo de 2008.
- Peña, B.M. (1985) La Psicología y la empresa. Barcelona. Ed. Hispanoeuropea.
- Pinder, C. (1985). Beliefs, expected values, and volunteer work beahavior. Vancouver volunteer, Centre, Canadá.
- Revista de Comunicación y Cultura (2008). Comunicación organizacional. Tomado de la página electrónica: <http://www.upaep.mx/revistaeyc/climalaboral.pdf>, consultada el 18 de mayo de 2008.
- Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Colegio de psicólogos de Madrid, Volúmen 2-1986, número 3, (págs. 95-113).
- Robbins, P.S. (1999) Comportamiento organizacional, México: Prentice, Hall, (8a Ed., 1999)
- Rodríguez, A. (1993). El diagnóstico del clima organizacional como herramienta para aumentar la Productividad en la Empresa. Tesis de Licenciatura de la Facultad de Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México.

- Shultz, D. y Shultz, S. (1998) *Psychology and work today. Introduction to industrial and organizational psychology*, seventh edition, USA, Prentice Hall.
- Specto, P. (1996). *Psicología industrial y organizacional, Investigación y Práctica*. Edit. Manual Moderno.
- Sundstrom, E (1986) *Work places. The psychology of the physical environment in offices and factories*. USA, Cambridge University Press.
- Taguiri, R. The concept of organizational climate, in R. Taguiri y G. H. Litwin (dirs), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*, Harvard Business Schoul, Busten, 1968, (págs. 11-35).
- Villagómez, J. L. (2008) *Evaluación Diagnóstica del Clima Organizacional Percibido por los Empleados de una Empresa de Servicio en Ocho Países Latinoamericanos*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México, México.