

# XIII Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina  
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**¿Satisfacción en el trabajo? Una aproximación desde el clima laboral en las organizaciones argentinas**

Título: ¿Satisfacción en el trabajo? Una aproximación desde el clima laboral en las organizaciones argentinas

Área temática: Talento Humano

Sub área (s) temática (s): cultura empresarial

Autor (es): María Cristina Acosta y Cynthia Cecilia Srnec

Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Tel/fax. (5411) 4370 6161

Av. Córdoba 2122 - 2° piso of. 211

C1120AAQ - Ciudad de Buenos Aires

[mcacosta@retina.ar](mailto:mcacosta@retina.ar), [csr nec@gmail.com](mailto:csr nec@gmail.com)

## RESUMEN

El clima laboral (CL) constituye un componente del sistema interdependiente y dinámico de las organizaciones que, junto a las estructuras y los miembros, tiene un impacto en los resultados de la organización. En Argentina existen pocos antecedentes en investigación en la problemática, desconociéndose las dimensiones del CL que tienen mayor influencia en la satisfacción de los trabajadores así como las diferencias por jerarquía laboral, edad y género.

Este trabajo presenta un primer abordaje sobre el clima organizacional de empleados y directivos en organizaciones públicas y privadas localizadas en la Ciudad de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires. El objetivo general del mismo es identificar las percepciones sobre el CL de los trabajadores. Asimismo, se busca distinguir las variables independientes socio-demográficas y laborales que tienen incidencia en una percepción diferencial del CL.

Los datos que se examinan han sido relevados mediante una encuesta con escala de Likert que recoge diferentes dimensiones del CL, realizada por un equipo interdisciplinario de universidades nacionales a personas ocupadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

El análisis estadístico ha comprobado que las variables del perfil socio laboral se encuentran vinculadas estadísticamente con las percepciones del CL, mientras que la edad es la única de las variables constitutivas del perfil socio demográfico con relación estadística. Asimismo, se ha corroborado que a mayor status se experimenta mayor satisfacción con el CL, mientras que no es válida la afirmación inversa que a menor status se perciba una menor satisfacción.

La situación de desigual satisfacción entre quienes ocupan puestos de alta y baja jerarquía se presenta como un área de vacancia en las investigaciones sobre CL, que requiere profundizar el conocimiento de los atributos de las dimensiones del clima.

Palabras clave: clima laboral, jerarquía laboral, satisfacción

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones constituyen una característica de las sociedades modernas, siendo desarrolladas en diversos ámbitos de la vida social: económico, político, cultural, educativo, salud, entre otros. Las organizaciones son ordenamientos sociales creados conscientemente por actores que les asignan metas y donde la relación entre los miembros y un sistema de autoridad está definido (Silverman, 1975). Las metas, reglas, autoridad y actividad de las organizaciones son definiciones provisorias; se encuentran sujetas a tensiones, pudiendo ser transformadas por los actores (Guiot, 1985). Las organizaciones detentan propiedades de una estructura, es decir, son construcciones producto de la interacción social y a su vez el medio de esa constitución (Giddens, 2001).

El clima laboral (CL) constituye un componente del sistema interdependiente y dinámico de las organizaciones, junto a las estructuras y los miembros, que tiene un impacto en los resultados de la organización. Se relaciona con la pericia, experiencia y liderazgo de los directivos, con los comportamientos de las demás personas, con su forma de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la organización, con el equipo o el instrumental que se utiliza, y con la propia actividad de cada miembro.

El CL es considerado un indicador de la satisfacción de los individuos respecto de su tarea, el ambiente laboral, las perspectivas de carrera, los vínculos con los directivos y la comunicación interna. El modelo más empleado en América Latina para el estudio del CL es el formulado por el PNUD, el cual propone el análisis del CL considerando cuatro áreas críticas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Desde este lugar se entiende al CL como "...el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización...manifestado por las reacciones culturales, interpretación de realidades y métodos de acción que caracterizan un momento de la organización" (PNUD, 2001).

Se registran numerosos trabajos en el país y en el exterior sobre CL con temáticas diversas, se identificaron los que vinculan las conexiones existentes entre clima organizativo y cultura de empresa (Góngora y Nóbile, 2008) y con la gestión del

clima (Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2007). En el plano empírico, estudios sobre el CL para áreas específicas: bibliotecarios universitarios (Delgado Torres, 2006), personal de apoyo universitario (Durán y Atlante, 2011), entre otros, 2010), educación (Vázquez Martínez y Guadarrama Granados 2001); para el sector de actividad industrial de tamaño mediano (Mondragon y Mondragon 2008), industrial alimenticio (Acosta, Venegas, 2010), financiero (Casales y otros, 2000); y por regiones (Gómez Nodarse y Montes de Oca, 2009). También se encontraron estudios realizados para la construcción y el diseño de instrumentos de que evaluación del CL (Gómez Rada, 2004; Foutel y Gnecco, 2011).

Otros resultados vinculan el CL con el burn-out de los empleados en empresas hoteleras (Vallen, 1993) y con el desempeño corporativo de sectores industriales (Kangis y Williams, 2000). El alto desempeño examinado en determinados sectores reflejaba un clima óptimo y positivo, mientras que los sectores con bajo desempeño reflejaban un clima negativo. En base a estos hallazgos, puede albergarse la idea de que existe una bidireccionalidad entre ambas variables. Se ha estudiado que el clima tiene relación con la cohesión entre los miembros, resultando vital para la organización y su funcionamiento (Llorens *et al.*, 2003).

En Argentina se ha realizado un exhaustivo trabajo sobre CL en la administración pública nacional<sup>1</sup>. A partir del mismo se ha concluido que las percepciones de los agentes son elementos críticos a la hora de delinear un diagnóstico de la situación y del CL imperantes en buena parte del sector, con el cual se han detectado las expectativas, aspiraciones y necesidades genuinas de la población funcionaria que permitirán diseñar e implementar políticas de empleo acordes con las necesidades del país. Es decir, el ambiente socio-laboral resulta una fuente importante de bienestar e identificación de los empleados públicos nacionales.

El trabajo se propone identificar las percepciones sobre el CL de trabajadores de organizaciones localizadas en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. El

---

<sup>1</sup> Se trata del "Estudio de Clima Laboral en sectores críticos de la Administración Pública Nacional", Conexión Estudios, Oficina Nacional de Empleo Público, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Presidencia de la Nación (2008), el primero en la historia de la Administración Pública Nacional. Han participado de este estudio 1.175 empleados civiles.

mismo fue guiado por un interés pedagógico de introducir a los alumnos de carreras de administración de diversas universidades nacionales en el quehacer investigativo<sup>2</sup>. Dado que el CL es un indicador de la satisfacción de los individuos respecto de su tarea, al ambiente laboral, las perspectivas de carrera, los vínculos con los directivos, la comunicación interna y el compromiso de la organización con sus miembros y la comunidad, en este trabajo, específicamente, nos interesa conocer si la posición que ocupa el trabajador en la estructura jerárquica condiciona su satisfacción con la vida en la organización.

La hipótesis que guía esta ponencia propone que el CL implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización; de esta forma la posición ocupada por los miembros de la organización condiciona su nivel de satisfacción.

En el primer apartado se repasarán las principales perspectivas del CL, mando y jerarquía en la literatura especializada; en el segundo se describe el abordaje metodológico; en el siguiente se aborda el análisis de los datos obtenidos; y finalmente se presentan las conclusiones del estudio y se proponen nuevas líneas de investigación.

## **II. MARCO CONCEPTUAL**

### **II.I. Evolución del concepto de clima laboral**

El constructo de clima en las organizaciones conocido también como “atmósfera”, ambiente” o “aire” se le confunde con otros conceptos como: cultura, satisfacción o calidad de vida. Si bien los estudios realizados en torno al tema constatan la importancia que el clima ha alcanzado en el contexto de las organizaciones, no existe consenso en la literatura en cuanto a la definición conceptual como en sus dimensiones constituyentes. El mismo ha experimentado diversos cambios a lo largo de la historia, lo cual ha motivado el desarrollo de perspectivas diferentes en las décadas del siglo pasado vinculadas a investigaciones académicas que se detallan a continuación.

---

<sup>2</sup> Este trabajo fue realizado en el marco del proyecto “El clima laboral” dirigido por el profesor Norberto Góngora.

## La década de los 50

En los años 50 el concepto de clima de trabajo resultaba desconocido y comenzó a tomar fuerza a partir de los experimentos de Lewin (1951)<sup>3</sup> en climas sociales artificiales, acuñando el concepto de “atmosfera psicológica”. Los experimentos de Lewin (1951) que conceptualizaron al clima como una realidad empírica retomaron los estudios de Lewin, Lippit y White (1939) para llevar a cabo un experimento sobre el clima escolar que le permitió conocer que los distintos tipos de liderazgo (autoritario, democrático y *laisser faire*) coadyuvan a constituir diferentes atmosferas sociales. El interés del estudio era conectar el comportamiento humano con el ambiente, dando lugar al desarrollo de un modelo que describe la relación entre un individuo y su ambiente con la siguiente ecuación:  $Co = f(PxE)$

La mencionada ecuación resulta una herramienta analítica potente para incluir y posteriormente cambiar las conductas de los individuos al interior de sistemas sociales. La ecuación de Lewin no tiene en cuenta la interacción entre el individuo y su ambiente; esta es la razón por la que la mayor parte de los estudios que se publicaron sobre CL se basa en las características del medio ambiente de trabajo para predecir y/o cambiar las conductas individuales y organizativas. Estudios posteriores concluyeron que el medio ambiente puede influir a la persona pero no la persona al medio ambiente (Denison, 1996).

## Los años 60

La década de los 60 constituyen la edad de oro porque fueron especialmente fértiles para el desarrollo de estudios sobre CL, entre los que se destacan Gellerman (1960), Likert (1967) y los aportes en la línea de pensamiento de Lewin. Gellerman (1960) introduce por primera vez el término CL en 1960 y es a partir de esa fecha que diferentes autores han tratado de definirlo, identificar sus características y determinar sus dimensiones y sus efectos. Podría decirse que Renis Likert al publicar el libro *The human organization* (1967) fundó científicamente la existencia, la definición, la medida, los roles y los efectos del CL,

---

<sup>3</sup> Lewin realizó sus principales contribuciones en el área de la dinámica de grupos donde desarrolla la teoría de campo según la cual el comportamiento de un grupo es un conjunto intrincado de interacciones y fuerzas que afectan tanto la estructura del grupo como la conducta del individuo.

al identificar dos tipos principales de clima que se corresponden a cuatro sistemas de gestión: autoritario (sistema I: autoritario explotador y sistema II: autoritario paternalista) y participativo (sistema III: consultivo y sistema IV: participativo o grupal).

Por último, en la misma línea de pensamiento de Lewin el clima se concibió como una cuestión mensurable e influyente sobre las conductas individuales y organizativas a pesar de las divergencias en cuanto a la manera de comprenderlo y por lo tanto medirlo. Estas divergencias se distribuyeron en tres enfoques de pensamiento las cuales comparten la idea que la percepción del clima se confirma si es reconocido por una porción sustancial de la población (Tagiuri y Litwin, 1968). Así pues el clima de trabajo se conceptualizó tanto como un conjunto de condiciones estructurales que se imponen a un grupo de actores (medida múltiple de atributos organizacionales objetivos), un conjunto de reacciones comunes de actores (medidas perceptual de los atributos individuales), o un conjunto de percepciones compartidas por un grupo de actores frente a procesos funcionales de la organización a los cuales son confrontados (medida perceptual de los atributos organizativos).

Los instrumentos de medida concebidos durante la edad de oro del clima de trabajo miden elementos que pertenecen al universo de experiencia del empleo, es decir, esta “burbuja” que rodea a toda persona que ocupa un puesto, cualquiera sea su nivel jerárquico, está formada por responsabilidades y tareas que se le confían, del ambiente humano con el cual se compromete, del medio ambiente físico y tecnológico en y por el cual produce.

### **Los años 70**

Durante esta década en particular no se produce ningún avance en lo referido al CL, predominando el enfoque perceptual de los atributos organizativos y la multiplicación de la operacionalización de esta medida perceptual.

Durante esta década el CL se incluye en la mayoría de los diagnósticos organizacionales, y es considerado como una condición previa para éxito de las transformaciones de envergadura en la organización.

En 1983 Brunet contabiliza más de una quincena de tipos de CL mediante un estudio efectuado con cuestionarios. Se ha investigado el CL mediante la selección de entre 4 a 15 dimensiones según los autores. Estas dimensiones tienen la característica común de ser percepciones compartidas tanto por los miembros de la organización como por los dispositivos de la organización.

### **A partir de los '80**

En la perspectiva perceptual de James, Joyce y Slocum (1988) las bases para la formación del CL se encuentran dentro del individuo, en este sentido el clima es un proceso psicológico que describe las condiciones de la organización. Los autores entienden el clima como el conjunto de las percepciones que reflejan cómo el entorno de trabajo, incluyendo los atributos organizacionales, es cognitivamente apreciado y representado en términos de su significado y relevancia para los individuos. El CL sería el agregado del clima psicológico percibido por los individuos en el nivel de la organización como un todo.

Por su parte, Datsmalchian y otros (1986) plantean al CL como un concepto central que refleja la atmosfera del lugar de trabajo y que influye en la motivación, la satisfacción y el comportamiento del individuo dentro de la organización

En la década de los 90 autores como Keefe (1993) entienden que el clima es un patrón relativamente persistente de percepciones compartidas acerca de las características de una organización y sus miembros. Por su parte Verbeke, Volgering y Hessels (1998) consideran al CL como un concepto que refiere a cómo los miembros de una organización perciben y llegan a describir su organización de acuerdo a características específicas. Ferris y otros (1998) lo entienden como un conjunto de actitudes, valores y creencias sobre cómo opera una organización, compartidos por todos los empleados de la misma. Estas percepciones compartidas, según los autores, son temporales y susceptibles de cambio.

Para Denison (1996) el clima alude a factores percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traducen en normas y en pautas de comportamiento.

## **II.II. Mando y jerarquía: algunas cuestiones sobre los directivos-subordinados**

Las organizaciones se caracterizan por ser unidades que detentan una estructura formal cuyas operaciones se rigen por reglas y procedimientos establecidos y conocidos por los miembros, poseen ámbitos definidos de control y estandarización así como de centralización para la toma de decisiones (Hodge, Anthony y Gales, 1998). La estructura jerárquica distribuye posiciones relativas, revestidas de una dosis de poder legítimo formal variable -de nulo a fuerte- (Petit,1984). Las posiciones en esta estructura jerárquica de autoridad se definen con el término status, son impersonales y se encuentran dotadas derechos y deberes establecidos por reglamentos y reconocidos por los miembros de la organización. El status adquiere sentido en relación con otras posiciones siendo las más elevadas las que conllevan la responsabilidad de integrar las actividades de los miembros bajo su supervisión a fin alcanzar los fines de la organización. El grado de formalización de los procedimientos de la organización indica a los miembros las expectativas plausibles y legítimas de cómo comportarse y las consecuencias probables de sus acciones. Se conoce como proceso de burocratización a la gobernanza basada en una jerarquía de autoridad y reglamentos que asignan deberes y derechos a status especializados en lugar de a personas, estableciendo una división técnica del trabajo y enfatizan la racionalidad instrumental como rector del funcionamiento.

El modo en que un individuo se comporta en él puede analizarse en términos de rol como un haz de las expectativas que regulan el comportamiento de un individuo en una posición determinada (Hall, 1983).

Existen diversos modos de asumir las relaciones de poder y dominación en las relaciones sociales y, en particular, en las organizaciones donde se desempeñan funciones laborales con objetivos de reproducción de la vida. El comportamiento de los asalariados en las organizaciones, sin distinguir status en principio, se encuentra en un marco de constreñimiento y dependencia respecto de su empleador para su reproducción y la de su familia. Sobre esta dependencia desigual y asimétrica fundamental se cimentan las relaciones de mando y

obediencia dentro de la estructura de mando legítima y formal. Asimismo, las organizaciones son sistemas de gobierno, de competición y colaboración al mismo tiempo (Morgan, 1989).

### **II.III. Los instrumentos de medición del clima laboral**

Los investigadores del clima, utilizando cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran psicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Las dimensiones del CL son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de CL es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Así, Likert (1951) elabora siete dimensiones para la elaboración de su instrumento de medición son: 1) carácter de los procesos de dirección, 2) carácter de las fuerzas motivacionales, 3) carácter del proceso de comunicación, 4) carácter del proceso de interacción e influencia, 5) carácter del proceso de toma de decisiones, 6) carácter del establecimiento o de la ordenación de metas y 7) carácter del proceso de control. Posteriormente, el autor incorpora una octava dimensión: los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Litwin y Stringer (1968) resaltan que el CL depende de seis dimensiones: 1. Estructura, 2. Responsabilidad individual, 3. Remuneración, 4. Riesgos y toma de decisiones, 5. Apoyo, 6. Tolerancia al conflicto (citado en Brunet, 1987).

El instrumento de medida del clima desarrollado por Pritchard y Karasick se compone de once dimensiones: 1. autonomía. 2. conflicto y cooperación. 3. relaciones sociales. 4. estructura. 5. remuneración. 6. rendimiento. 7. motivación. 8. estatus. 9. flexibilidad e innovación. 10. centralización de la toma de decisiones y 11. apoyo (citado en Brunet, 1987).

Para Stringer (1968) la presunción básica del concepto de CL es que la manera en que la gente se siente respecto a su lugar de trabajo tiene un impacto poderoso sobre cómo trabajan y cuánto se esfuerzan. El Clima dirigiría el desempeño

debido a que se relaciona directamente con la motivación, es decir, con la energía que la gente pone en su trabajo. En síntesis, el Clima eleva la motivación y la motivación determina el desempeño. En el año 2002 el autor define seis dimensiones:

1. Estructura: refleja el sentimiento de los empleados de estar bien organizados y tener una clara definición de sus roles y responsabilidades. La estructura posee un grado de desarrollo alto cuando las personas sienten que todos los trabajos están bien definidos. Este grado resulta bajo cuando existe confusión acerca de quién es responsable de las tareas y quién tiene la autoridad para tomar decisiones. Incluso en industrias de alta tecnología donde predominan arreglos organizacionales horizontales o temporales, una sensación de estructura apropiada y desarrollada tiene un fuerte impacto en la motivación de las personas y su desempeño.

2. Estándar: refleja el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo que tienen los empleados por hacer un buen trabajo. Alto grado de esta dimensión significa que las personas están siempre buscando formas de mejorar el desempeño. Un grado bajo refleja menores expectativas respecto del desempeño.

3. Autonomía: refleja los sentimientos de los empleados de “ser su propio jefe” y no tener que consultar las decisiones con superiores. Un sentido de alta responsabilidad significa que el empleado se siente impelido de resolver los problemas por sí mismo, mientras que un grado bajo indica que la toma de nuevas iniciativas tiende a ser desalentado.

4. Reconocimiento: indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho. Es una medición del énfasis en la recompensa versus la crítica y el castigo. Climas con alto grado de reconocimiento se caracterizan por un balance apropiado de premios y críticas. Un grado bajo de reconocimiento significa que el buen trabajo es recompensado de forma inconsistente.

5. Soporte: refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que existe en el grupo de trabajo. Su nivel es alto cuando los empleados sienten que son parte de un equipo que funciona correctamente y sienten que pueden recibir ayuda (especialmente de su superior) si la necesitan. Cuando el grado de apoyo es bajo,

los empleados se sienten solos y aislados.

6. Compromiso: refleja en sentido de orgullo de los empleados por pertenecer a la organización y su grado de compromiso con las metas organizacionales. Altos sentimientos de compromiso implican mayores niveles de lealtad personal. Por el contrario, bajos niveles de compromiso significan que los empleados se sienten apáticos hacia la organización y sus metas.

Esta tipología, al ser multidimensional, permite identificar aspectos diferenciales del clima y es factible de ser aplicada en investigaciones empíricas no experimentales.

### **III. METODOLOGIA**

A fin de responder al objetivo planteado se propone un abordaje cuantitativo, que permitió reunir información acerca de las percepciones de los trabajadores de organizaciones públicas y privadas, así como caracterizar y comparar el comportamiento de directivos y empleados. La hipótesis que guía el estudio propone que el status ocupado por los miembros se encuentra relacionada con la percepción del CL en mayor medida que otros atributos socio laborales y demográficos. A su vez, cuanto más alto es el status ocupado por los miembros probablemente mayor es el nivel de satisfacción con el CL.

Este estudio forma parte de un estudio más amplio<sup>4</sup> que fue realizado para conocer las percepciones entre los distintos niveles jerárquicos, para ello se elaboró una encuesta que fue contestada de manera voluntaria y en forma individual por miembros de diversas organizaciones y administrada por alumnos universitarios durante el segundo cuatrimestre de 2009 en la Ciudad de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires. El diseño del cuestionario<sup>5</sup> incluye preguntas sobre diversos aspectos de su trabajo y de la organización en la que se

---

<sup>4</sup> El estudio recoge los resultados de aproximadamente 1200 encuestas realizadas en las ciudades de La Plata, Tres de Febrero y Ciudad Autónoma de Buenos Aires bajo la dirección del profesor Norberto Góngora.

<sup>5</sup> El cuestionario utilizado fue diseñado por la Cátedra Sociología Organizacional de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de la Plata.

desempeña. El cuestionario utilizado<sup>6</sup>, recoge los aportes teóricos de los principales autores de clima, consta de 63 interrogantes divididos en tres áreas (satisfacción en el trabajo, clima organizacional y aspectos generales) que los entrevistados debieron completar siguiendo una escala de Likert.

Los interrogantes del cuestionario fueron ordenados y agrupados de acuerdo a las dimensiones elaboradas por Stringer (2002). Adicionalmente, se consideró la dimensión mando, no presente en el enfoque de Stringer, dado que permite indagar sobre la relación entre status con desigual poder y responsabilidad.

La unidad de análisis estaba constituida por miembros de organizaciones públicas y privadas de ambos sexos. Para el procesamiento estadístico se utilizó el paquete estadístico SPSS15.0, obteniéndose datos descriptivos de las diferentes variables y realizando pruebas de chi-cuadrado de Pearson para observar las relaciones entre las variables independientes y las dimensiones constituidas.

Dadas las características de la muestra no representativa ni probabilística es pertinente aclarar que los resultados se circunscriben únicamente a la población relevada, lo que constituye una limitación. Por tanto las conclusiones de este trabajo constituyen un antecedente para abordar el estudio de la temática a nivel de la población en general.

En cuanto a las variables socio demográficas relevadas (edad y género) del total de 878 cuestionarios válidos, el 29.8% de los encuestados declara pertenecer al femenino, el 26,1% al sexo masculino, y en un 44,1% no se registró la información. El perfil etario, sobre 858 casos válidos, ubica a la mayor parte entre los 18 y 40 años (66%) mientras que un tercio lo hace entre los 41 y 60 años (31,9%).

Respecto del perfil socio laboral se presentan las características de los trabajadores que ocupan los distintos puestos recabados en términos de antigüedad, puesto y nivel de instrucción.

La población se caracteriza por una inserción en puestos de baja jerarquía sin personal a cargo (44,4% “empleados sin jerarquía”), seguida de otras inserciones

---

<sup>6</sup> Los datos recogidos con el cuestionario original referían a ocho dimensiones: satisfacción general, estructura, comunicación, recompensas, relaciones humanas, autonomía, organización y valores, mi jefe. Incluyendo un bloque de interrogantes de satisfacción general y otra sobre la situación futura del país.

no especificadas (26% trabajadores independientes y profesionales incluidos en “otros”) y puestos de mando medios (16,9% “jefes intermedios”). Las posiciones de mayor rango jerárquico, “alta dirección” y “gerencia”, representan sólo el 10,4%. A los fines de un procesamiento en base al status ocupado en la organización fueron considerados válidos los casos que especificaban su inserción en las categorías: empleado sin jerarquía, jefe intermedio, gerencia y alta dirección.

**Tabla nº 1 Población por puesto**

Puesto		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Empleados sin jerarquía	390	44,4	61,9
	Jefes intermedios	148	16,9	23,5
	Gerencia	46	5,2	7,3
	Alta Dirección	46	5,2	7,3
	Total	630	71,8	100,0
Perdidos	Otros	228	26,0	
	Total perdidos	248	28,2	
	Total	878	100,0	

De acuerdo a su inserción en la estructura de la organización, se observa que los trabajadores con personal a cargo (jefes intermedios, gerencia y alta dirección) consultados, en su mayoría, se desempeñan en su cargo hace más de 6 años.

Aproximadamente el 48% de la alta gerencia tiene una antigüedad superior a 10 años y poseen edades más avanzadas, mayores a 40 años.

Los puestos intermedios (jefes intermedios y gerencia) retienen una alta proporción de trabajadores entre 30 y 40 años, resultando una edad intermedia entre los trabajadores más jóvenes que predominan en la categoría de empleados sin jerarquía y los trabajadores mayores a 40 años que ocupan en gran proporción la alta dirección.

Los empleados en puestos sin jerarquía que se caracterizan por tener menos de 30 años, en su mayoría declaran tener hasta 5 años de antigüedad (71%).

La distribución por género indica que las mujeres consultadas ocupan con mayor frecuencia que los varones puestos de gerencia baja y media, mientras que los

últimos se destacan en los status más distantes de la escala, con la menor y la mayor jerarquía.

La alta dirección se caracteriza por un nivel elevado de instrucción, más de la mitad de éstos completaron estudios universitarios, siendo el estrato con el nivel más elevado de estudios de posgrado (34,8%) sobre todo entre los 31 y 50 años (40% del total de la cohorte etaria). Cabe destacar que el nivel de posgrados es superior o al menos igual (en los más jóvenes) al nivel de estudios universitarios en esta población, situación que no se observa en los otros puestos.

Los jefes intermedios y gerencia en su mayoría han finalizado estudios universitarios (entre un 56 y 59%), siendo la proporción de estudios de grado y posgrado superior, en términos relativos, a la de los empleados sin jerarquía aunque inferior a la de la alta dirección.

Por su parte, los empleados sin jerarquía han completado los estudios secundarios en más de un 90%. Los que emprendieron estudios terciarios representan 11% del total, los que iniciaron estudios universitarios un tercio del total (32,3%), otra tercera parte los ha completado (31%), y el 6,9% ha iniciado estudios de postgrado.

#### **IV. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

##### **IV.I. Las percepciones de los miembros acerca del clima laboral**

El abordaje multidimensional sobre el estado de la satisfacción en las organizaciones donde se desempeñan como trabajadores las personas consultadas permite distinguir y comprender los aspectos dinámicos de las organizaciones cuyo funcionamiento es percibido con distintos niveles de satisfacción.

Al considerar los casos válidos para la medición de las siete dimensiones seleccionadas, los resultados dan cuenta que la dimensión mando es la de mayor satisfacción para el total de la población, seguida por compromiso, reconocimiento y estructura. Mientras que para las dimensiones soporte, estándar y autonomía predomina una satisfacción parcial. A su vez, en términos de insatisfacción, es en

la dimensión estándar donde se registran la mayoría de casos con insatisfacción parcial, seguida de la dimensión autonomía (véase tabla nº 2).

**Tabla nº 2 Grado de satisfacción por dimensiones para toda la población en porcentajes**

Distribución población general por dimensión en porcentajes	Estructura	Estándar	Compromiso	Soporte	Reconocimiento	Autonomía	Mando
Totalmente de acuerdo o satisfecho	2,0	3,8	7,1	2,9	7,5	8,1	20,6
De acuerdo o satisfecho	44,8	22,7	45,0	20,6	43,2	27,4	38,1
Parcialmente de acuerdo o satisfecho	45,6	43,4	35,8	66,9	36,7	45,2	25,6
Parcialmente en desacuerdo o insatisfecho	7,5	25,4	10,0	9,2	12,0	17,6	12,2
Totalmente en desacuerdo insatisfecho	,1	4,6	2,1	,3	,6	1,6	3,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Total Casos válidos	862	862	862	859	861	860	809

Los resultados permiten advertir que las relaciones de subordinación se desarrollan de manera satisfactoria en la mayoría de los casos.

En particular, los resultados de la dimensión compromiso dan cuenta de un sentimiento de pertenencia por parte de las personas hacia las organizaciones donde realizan sus actividades principales.

En términos globales el funcionamiento los componentes de la dimensión estructura es percibido como altamente satisfactorio para los trabajadores, lo cual indica que no se encuentran dificultades estratégicas para el desarrollo de sus tareas. Seguidamente, la dimensión reconocimiento con una satisfacción plena (considerando la primera y segunda categoría) para la mitad de la población y una satisfacción parcial superior al 36%, da muestras de que los trabajadores perciben

en su mayoría que su labor es considerada y recompensada por sus superiores y la organización.

La dimensión autonomía se caracteriza por un elevado grado de satisfacción parcial (45,2%) siendo poco más de un tercio los que se encuentran satisfechos plenamente con las condiciones de organizar el propio trabajo y expresarse. De manera similar la dimensión estándar ha resultado con mayor satisfacción parcial (43,4%) que plena (26,5%) y la más elevada insatisfacción dando cuenta de una percepción de presión y altas demandas por parte de la organización, afectando la vida personal de los trabajadores. Finalmente, la dimensión soporte se caracteriza por la más alta satisfacción parcial (66,9%) y la más baja satisfacción plena (23,5%), siendo considerada con baja performance en las organizaciones refleja leves sentimientos de confianza y apoyo mutuo en el grupo de trabajo, afectando el sentimiento de pertenencia.

#### **IV.II. El clima laboral y las percepciones en función al perfil socio demográfico y socio laboral**

Los resultados han sido analizados según el perfil socio demográfico (edad y genero) y perfil socio laboral (nivel de instrucción, antigüedad y puesto), y fueron comparados de acuerdo a las variables independientes mencionadas. Los resultados de los grados de satisfacción por dimensión de acuerdo a las variables independientes fueron sometidos a pruebas de independencia de chi-cuadrado de Pearson realizadas con un nivel de confianza del 95% (excepto en los casos en que se consigne).

En primer lugar, se ha corroborado que la variable género no se encuentra vinculada con las dimensiones: estándar, autonomía, mando, compromiso, reconocimiento y estructura. Adicionalmente, tampoco se han comprobado relaciones entre la condición de género y la opinión expresada en el interrogante introductorio respecto a la satisfacción en términos generales con la organización, el cual opera como test de las percepciones más conscientes de las personas. Por el contrario, se ha corroborado que esta variable detenta vinculaciones con la dimensión soporte.

La distribución de las respuestas por género en términos generales es similar para mujeres y varones, principalmente en las dimensiones estructura, compromiso, estándar (en ésta se observa una mínima diferencia con mayor satisfacción total y mayor insatisfacción total para las mujeres), autonomía (presenta leve satisfacción superior en mujeres) y reconocimiento (con leve insatisfacción superior en los varones). Se encontraron diferencias más significativas en la dimensión soporte (donde mujeres manifiestan mayor satisfacción) y en mando (los varones declaran mayor satisfacción total y las mujeres mayor satisfacción parcial).

En segundo lugar, la variable instrucción y las dimensiones soporte, estándar, compromiso y mando (esta última con 90% de confianza) se encuentran vinculadas. Así como también se comprobó relación entre instrucción y el interrogante introductorio respecto a la satisfacción en términos generales con la organización (90% de confianza). Contrariamente, las dimensiones autonomía, reconocimiento y estructura no poseen vinculación estadística con la variable instrucción.

Se registró mayor insatisfacción en las dimensiones compromiso, estándar, estructura y reconocimiento en las personas con mayor nivel de instrucción, mientras que en soporte son las personas con hasta secundaria completa quienes registran el mayor descontento. Con respecto a la dimensión mando son las personas con universitario completo las que registran la mayor insatisfacción. Se observa mayor satisfacción de las personas con posgrados en la dimensión soporte, autonomía, reconocimiento y mando.

En tercer lugar se ha comprobado que la variable antigüedad mantiene relación con las dimensiones compromiso, soporte, autonomía y mando. Así como también con el interrogante introductorio respecto a la satisfacción en términos generales con la organización. Por el contrario, la variable antigüedad no se haya vinculada con las dimensiones estándar, reconocimiento y estructura. A mayor antigüedad las personas registran los niveles más elevados de satisfacción en las dimensiones estándar, soporte, autonomía, mando, reconocimiento y estructura.

La mayor insatisfacción la registra el grupo con antigüedad de 6 a 10 años en la dimensión estándar, mientras que a menor antigüedad se ha manifestado la mayor insatisfacción en las dimensiones autonomía, mando, reconocimiento y estructura.

En la dimensión soporte son las personas con mayor antigüedad las que perciben una mayor insatisfacción.

En cuarto lugar, se ha comprobado que la variable edad mantiene relación con todas las dimensiones y con el primer interrogante respecto a la satisfacción en términos generales con la organización. Los resultados demuestran que a mayor edad se manifiesta mayor satisfacción y menor insatisfacción para la dimensión compromiso; a mayor edad mayor satisfacción en la dimensión estándar (la insatisfacción más elevada la registran los trabajadores de 41 a 50 años, seguidos de los grupos más jóvenes). En cuanto a la dimensión soporte se registra mayor satisfacción e insatisfacción en las cohortes de más edad. La dimensión autonomía también presenta mayor satisfacción para las personas con mayor edad, mientras que las de 41 a 50 años se hallan con mayor descontento, seguidas por el grupo más joven. Las personas con mayor edad han resultado las que registran mayor satisfacción en las dimensiones mando, reconocimiento y estándar, mientras que en la primera la insatisfacción se observa similar en todas las cohortes, en la segunda se encuentra en el grupo de 31 a 50 años y para la última entre los 31 y 40 años. En la cohorte de 31 a 40 años se observa la mayor insatisfacción en la dimensión estructura, mientras que las personas de más de 41 años registran la mayor satisfacción.

En último lugar, los análisis efectuados han comprobado vinculaciones entre la variable puesto y las dimensiones: compromiso, autonomía, estructura, estándar y reconocimiento (las dos últimas con 90% de confianza). Así como también con el primer interrogante respecto a la satisfacción en términos generales con la organización. Por el contrario se comprobó que no existe relación entre el puesto y las dimensiones soporte y mando.

Los resultados de los niveles de satisfacción para cada dimensión de acuerdo al status ocupado pueden observarse en la tabla nº 3. A partir de los mismos se concluye que, en términos generales, se corrobora la hipótesis que a mayor status

mayor satisfacción. Las dimensiones mando, reconocimiento y compromiso confirman que a mayor puesto mayor satisfacción aunque es de destacar que este status registra también los mayores niveles de insatisfacción.

En algunos casos, por ejemplo en las dimensiones estándar y soporte, la segunda categoría (jefes intermedios) presenta una pequeña disminución que se explica por el carácter intermedio de la posición, sujeto probablemente a la carga combinada de responsabilidad de mando y deber de subordinación. En efecto, las percepciones de los jefes intermedios se encuentran en valores más cercanos a los empleados sin jerarquía.

**Tabla nº3 Síntesis satisfacción por puestos para cada dimensión, en porcentajes**

GRADO DE SATISFACCION		PUESTO											
		EMPLEADOS			JEFE INTERMEDIO			GERENCIA			ALTA DIRECCION		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
DIMENSION	ESTRUCTURA	40.3	52.3	7.4	36.5	57.4	6.1	54.4	32.6	13	51.1	33.3	15.6
	ESTANDAR	25.2	46.4	28.4	25	49.3	25.7	30.4	26.1	43.5	26.7	31.1	42.2
	COMPROMISO	40.8	45.4	13.8	48.6	39.9	11.5	58.6	28.3	13.1	63	17.4	19.6
	SOPORTE	18.4	72.6	9	17.6	74.3	8.1	23.9	65.2	10.9	23.9	54.3	21.8
	RECONOCIMIENTO	43.6	41.8	14.6	50	40.5	9.5	56.5	30.4	13.1	64.4	17.8	17.8
	AUTONOMIA	31.4	46.9	21.7	37.1	54.1	8.8	34.8	50	15.2	30.4	41.3	28.3
	MANDO	52.9	30.5	16.6	57	27	16	60	17.8	22.2	61.7	11.8	26.5

NOTA: el grado de satisfacción 1 corresponde las categorías totalmente satisfecho y satisfecho, el grado 2 corresponde a la categoría parcialmente satisfecho y la categoría 3 a parcialmente insatisfecho y totalmente insatisfecho

Los resultados de la dimensión autonomía presentan valores más altos de satisfacción en los status intermedios (jefes intermedios y gerencia) y al mismo tiempo se observa una insatisfacción más pronunciada en el nivel más alto.

## V. CONCLUSIONES

En esta investigación se ha comprobado que las variables del perfil socio laboral se encuentran vinculadas estadísticamente con las percepciones del CL, mientras que de las constitutivas del perfil socio demográfico únicamente se sostiene relación con edad. La variable que mantiene una mayor vinculación con la percepción del CL es edad, seguida por puesto y antigüedad. En menor medida el

nivel de instrucción registra relación con el CL. Se ha comprobado que el género no registra relación con el CL.

Del análisis de los resultados se desprende que la variable puesto ha brindado la posibilidad de encontrar significativas diferencias entre los status indagados. La mayor satisfacción que registran los status superiores se explica por su mejor percepción de las dimensiones compromiso, soporte, estructura, reconocimiento y mando. Por tanto, son los directivos quienes reciben un mayor reconocimiento y respeto por su trabajo, se desempeñan bajo reglas claras y con una labor en equipo efectiva, conocen la política y metas de la organización y se sienten parte de la misma, así como también mantienen relaciones positivas con sus superiores (accionistas y dueños).

Remarcamos que si bien se ha comprobado que a mayor status se experimenta mayor satisfacción con el CL, no es válida la afirmación inversa que a menor status se perciba una menor satisfacción. De hecho, hemos corroborado que a mayor status también se vivencia la mayor insatisfacción. Este hallazgo nos indicaría que los roles ejercidos en los status de mayor jerarquía están sujetos, debido a sus responsabilidades, a elevadas presiones para con su desempeño y se sienten constreñidos por los márgenes de libertad otorgados y las formas establecidas de solución de problemas.

Estos resultados orientan futuras indagaciones sobre la problemática de la insatisfacción de los empleados sin jerarquía y jefes intermedios, quienes manifiestan los niveles más elevados de satisfacción parcial en todas las dimensiones. En particular, en la dimensión soporte se registra el nivel más bajo de satisfacción en todas las posiciones estudiadas, es de destacar que este nivel es particularmente bajo en los empleados sin jerarquía y jefes intermedios. El tratamiento de la información indica que la menor antigüedad y menor edad se encuentran relacionadas con los niveles de satisfacción en la dimensión referida. Esta situación es reforzada por el status ocupado por las mencionadas cohortes en la estructura jerárquica.

A partir del análisis efectuado, en primer lugar observamos que las dimensiones estándar y soporte demandan un estudio específico dado su escaso nivel de

satisfacción plena para todas las variables con influencia. En segundo lugar, los resultados nos han permitido vislumbrar que la situación de desigual satisfacción e insatisfacción entre las percepciones de quienes ocupan puestos de alta y baja jerarquía se presenta asimismo como un área de vacancia en las investigaciones sobre trabajo y CL.

Finalmente podemos decir que se evidencia al CL como un área de estudios multidimensional que requiere de futuras investigaciones para profundizar el conocimiento de los atributos de sus dimensiones y su vinculación diferencial con los miembros de las organizaciones.

## **BIBLIOGRAFIA**

ACOSTA, B. y VENEGAS, C.: Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio, *Revista IIPSI*, Facultad de Psicología, UNMSM ,Vol. 13 - N.º 1, 2010, pp. 163 – 172.

BRUNET, L.: *Le Climat de Travail dans l'Organisation Définition, Diagnostic et Conséquences*; Montréal; Agence d'Arc,1983.

----- *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*; Trillas; México, 1997

BRUNET, L., SAVOIE, A.: *Le Climat de Travail*, Montréal; Éd. Logiques,1999.

CASALES, J.C., ORTEGA MALAGÓN, Y. y M. ROMILLO RODRÍGUEZ, Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera, *Revista Cubana de Psicología*, v.17 n.3, La Habana, 2000

DALTSMACHIAN, A., ADAMSON, R. BLYTON, P . Developing a measure of industrial relations climate. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 41, 1989.

DELGADO TORRES, N.: Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de Los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de São paulo y Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, vol. 29, núm. 2, julio-diciembre, 2006, pp. 99-117Universidad de Antioquia, Colombia. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=179014343006>.

DENISON, D.: *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*; New York; Wiley,1996.

DURÁN, C.; ATLANTE, M.E. y GIORDANO, D.: El clima organizacional en la universidad: modelo de medición para el personal de apoyo universitario. *Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*, 10, 8-10 diciembre, Mar del Plata, 2010.

FERRIS, G.R. ARTHUR; M. BERKSON H, KAPLAN, D HARREL-COOK, G. FRINK, D.: Toward a social context theory of human resources management organizational effectiveness relationship. *Human Resources Management Review*, 8,1998.

FOUTEL, M. y GNECCO, M.: Aplicación de un instrumento de relevamiento de clima organizacional en el claustro docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales: primeras reflexiones derivadas de sus resultados. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 11, 7-9 dezembro 2011, Florianópolis, Brasil

GELLERMAN,S.W.: *People, Problems and Profit*, New York; McGraw-Hill,1960.

GIDDENS, A. *Las nuevas reglas del método sociológico*. Amorrortu. Buenos Aires, 2001.

GÓMEZ NODARSE, I, y M. MONTES DE OCA, T.: Diagnóstico del clima organizacional: una experiencia en empresas matanceras. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/diagnostico-del-clima-organizacional-en-las-empresas.htm> (consulta 11/04/2012)

GÓMEZ RADA, C. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología* 11, 97-113, 2004.

GÓNGORA, N. y NÓBILE, C.: Primera aproximación a un estudio cuantitativo de la cultura y clima organizacional de un hospital público de la Provincia de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones Administrativas. Documento de Trabajo N° 12, agosto 2008.

GUIOT, J. *Organizaciones sociales y comportamientos*, Herder, Barcelona, 1985.

HALL, R.: *Organizaciones: estructura y proceso*, Prentice Hall Hispanoamérica México, 1983

HODGE, B. J. ANTHONY, W.P., GALES, L.M.: *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico*. Prentice-Hall, Madrid, 1998

JAMES, L. A. JOYCE, AND W. F., SLOCUM, J. W. JR. Comment: Organizations do not cognize, *Academy of Management Review*, Vol. 13(1), pp. 129-132, 1988.

KANGIS, P., & WILLIAMS, G.: Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*, Vol. 38 No. 8, 531 – 540, 2000

LEWIN, K.: *Field Theory in Social Science*; New York; Harper et Row, 1951.

LEWIN, K.; LIPPIT, R.; WHITE, R.: Patterns of Aggressive Behavior in experimentally created social climates; *Journal of Social Psychology*, 10, 1939.

LIKERT, R.: *The Human Organization*; New York ; McGraw-Hill, 1967.

LITWIN, G. y STRINGER, R.: *Motivation and Organizational Climate*; Cambridge; Harvard University Press; 1968.

LLORENS, S., GARCÍA, M., SALANOVA, M. y CIFRÉ, E.: Burnout and Engagement as antecedente of Self-efficacy in Secondary Teachers: A Longitudinal Study. *11th European Congress on Work and Organizational Psychology*. Lisboa (Portugal), 14-17 mayo, 2003

MONDRAGÓN I.G. y MONDRAGÓN A.: La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa, *Estudios gerenciales*, Universidad Icesi Santiago de Cali Colombia, Vol. 24, No. 106, Ene-Mar 2008.

MUJICA DE GONZÁLEZ, M, y PÉREZ DE MALDONADO, I.: Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad, *Laurus*, Vol. 13, Núm. 24, mayo-agosto, 2007, pp. 290-304. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=76111485014>

MORGAN G.: *Imágenes de la organización*; Ra-Ma; México, 1989.

PETIT, F.: *Psicosociología de la organizaciones*, Herder, Barcelona, 1984.

PNUD. Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud en América Latina y el Caribe, PNUD, 2001.

SILVERMAN, D.: *Teoría de la organización*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1975.

TAGIURI, R. y LITWIN, G.: *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston; *Harvard Business School*; 1968.