

LA IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL PARA UN BUEN DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN

Universidad de La Sabana

Feris Levy Tania, Castro Suárez Marcela

Facultad de Psicología

Diplomado en Gestión para el Desarrollo Humano en las Organizaciones

Chía, Noviembre 28 de 2006

Resumen

El objetivo de la presente investigación, es abordar temas relevantes hoy en día como la satisfacción laboral y el clima organizacional. Abarcar estos temas desde diferentes autores, hacer una revisión acerca de sus componentes y luego relacionarlos e identificar la importancia de ambos para un buen desempeño laboral.

La satisfacción laboral se refiere a la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

El Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en la organización; es decir, que esto determina el clima organizacional, ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El concepto de satisfacción y clima organizacional se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

La satisfacción laboral y el clima organizacional pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño en la organización. Los factores intrínsecos y extrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Es vital para un gerente obtener información acerca de la satisfacción de sus empleados y del clima de su organización, para de esta manera poder tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general.

Palabras Claves: Satisfacción laboral, clima organizacional, desempeño laboral, factores intrínsecos, percepción.

Abstract

The objective of the following investigation is to approach about relevant topics like working satisfaction and organizational climate. Relate these topics from different authors check over its components and then relate them and identify the importance of both in working performance.

Working satisfaction refers to the workers attitude regarding his own job, this attitude is based on beliefs and values that the worker develops for his own work.

The organizational climate refers to the characteristics of the organizations environment in which their members perform. These characteristics are seen directly or indirectly by the members who perform in the organization, this means, that this determines the organizational climate, since each person has a different perception of the environment in which he is.

The concept of working satisfaction and organizational climate differ from one organization to another and from one section to another, inside a same company.

The working satisfaction and the organizational climate can be related or can be an obstacle for a good performance within a company. The intrinsic and extrinsic factors of the organization influence over the performance of their members and give shape to the environment in which the organization works in. It is vital for a manager to obtain information related with workers and organizational climate satisfaction, so that in this way adequate decisions can be made for benefit of the company.

Key words: Working satisfaction, Organizational Climate, intrinsic factors, extrinsic factors, perception, organizations environment.

La Importancia de la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional para un Buen Desempeño en la Organización.

La intención del presente artículo, es hacer una revisión bibliográfica sobre variables que influyen en una organización. Algunos temas relevantes hoy en día, son la satisfacción laboral y el clima organizacional. Así mismo, se pretende tener en cuenta la importancia del clima organizacional y la satisfacción laboral, y la relación que se da entre éstas dos para determinar un buen desempeño en la organización.

“Los seres humanos atraviesan distintas etapas durante su ciclo vital, en estas, el individuo se enfrenta a situaciones críticas que generan en las personas el deseo o la necesidad de superación y crecimiento” (Portela, 2001, p.46)

Cada etapa del desarrollo es única y tiene grandes implicaciones en la vida de las personas. Para los psicólogos es importante estudiar las etapas del desarrollo, ya que en ellas se dan situaciones decisivas que moldean el comportamiento de las personas. La etapa de desarrollo en la cual un individuo se encuentre desenvolviéndose en un contexto laboral, es de interés para los psicólogos, debido a que en este contexto influyen muchos factores para el buen desempeño y bienestar de cada individuo. Es por esto que se debe tener presente a la hora de estudiar un contexto organizacional, no solo una variable, sino por el contrario tratar de ir relacionándolas en la medida en que nos sumerjamos en el contexto, ya que como se dijo anteriormente, un contexto laboral está determinado por diferentes sucesos.

El ser humano, vive en continua interacción con sus semejantes, es decir, que el hombre por naturaleza es un ser eminentemente social. Por esta razón, las personas se relacionan mutuamente de forma compleja y continua, compartiendo comportamientos, pensamientos, creencias y valores. Esta relación se establece en cualquiera de las facetas o etapas por las que el individuo atraviesa a lo largo de su vida.

Una de las facetas importantes del hombre es el crecimiento personal como ser integral, para lograr su satisfacción laboral, por lo cual el individuo pasa gran parte de su tiempo en las organizaciones, dando sentido y exigencia a sí mismo y por ende al desarrollo y fortalecimiento de estas (Portela, 2001,). Es importante definir el concepto de trabajo y mencionar como éste a dado significado al hombre.

“El trabajo es la aplicación humana de conocimientos, habilidades y energías, por individuos, grupos u organizaciones, de modo consciente e intencional, sistemático y sostenido, autónomo o heterónimo, con esfuerzo, tiempo y compromiso” (Blanch et. Al, 2003, p.56).

A lo largo de la historia, el trabajo figura como un referente clave en la vida de las personas y de los pueblos.

El uso cotidiano y científico contemporáneo del trabajo como concepto abstracto, referido a cualquier tipo de actividad productiva o generadora de valor económico y susceptible de intercambio mercantil, tiene una corta historia, un largo período de incubación social y cultural y está sometido a un proceso de innovación permanente (Blanch et. Al, 2003,).

El trabajo es más que meras y obvias actividades de ordenar papeles, atender a los clientes o conducir un camión. Los trabajos requieren interactuar con compañeros y con jefes, atacar las reglas de la empresa y sus políticas, cumplir con niveles de rendimiento, vivir en condiciones de trabajo que muchas veces distan de ser las ideales (Robbins, 1987).

“El trabajo es, sin lugar a dudas, el aspecto más importante de la sociedad humana, esto porque relaciona todas las esferas del ser con las del quehacer humano; además el trabajo suele darse en el ámbito grupal más que en una esfera personal, ya que el trabajo no es aislado, siempre es en relación con algo” (Bejarano, 2005, p.14).

Por condiciones de trabajo, se entiende, el conjunto de circunstancias laborales en la cual se desarrollan las actividades laborales y que tienen significado tanto en la experiencia del trabajo como en la dinámica de las relaciones laborales. Para todas las personas el significado de trabajo es diferente, por consiguiente posee un significado subjetivo para cada persona. Las condiciones de trabajo repercuten en la vida de las personas, de las familias y de las comunidades.

Las condiciones de trabajo inciden especialmente sobre la calidad de vida laboral en general y sobre la salud y el bienestar psicológico en particular; sobre la motivación y la satisfacción laborales y sobre la implicación con el trabajo; sobre patologías profesionales (desgaste físico y psicológico); sobre el rendimiento laboral y sobre disfunciones organizacionales (Blanch et. Al, 2003).

A continuación podemos observar algunas de las condiciones por las cuales el individuo puede verse afectado dentro de una organización. Las condiciones pueden variar dependiendo de la organización en la cual se encuentre el individuo, ya que cada organización es diferente unas de otras. Las condiciones son las siguientes:

Condiciones	Indicadores
Contrato	<ul style="list-style-type: none"> - Modalidad (indefinido, temporal, jornada completa, parcial, etc.) - Salario - Prestaciones sociales y sanitarias
Ambiente Físico	<ul style="list-style-type: none"> - Temperatura, humedad, iluminación, ruido, calidad del aire, limpieza, higiene, etc. - Equipamiento, mobiliario, instrumentos, ergonomía, etc.
Ambiente social	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura y configuración del espacio laboral, privacidad, hacinamiento, distribución territorial, etc.
Seguridad e higiene	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgos físicos (accidentes, contagios) y psicosociales (burnout, acoso moral o sexual, etc). - Dispositivos de prevención, etc.
Tarea	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía, responsabilidad, iniciativa, exigencia, variedad, interés, creatividad, control, complejidad, etc.
Rol	<ul style="list-style-type: none"> - Ambigüedad, conflicto, sobrecarga, vaciedad, etc.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Organización y división
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Duración de la actividad (jornadas, horarios, turnos, ritmos, descansos, vacaciones, etc).

	- Intensidad, presión de calendario, etc.
Clima organizacional	- Cohesión grupal, apoyo mutuo, cooperación, empatía, cordialidad, armonía, etc. - Estilo de dirección y de comunicación, competitividad, conflictividad, etc.

(Fuente Principal: Peiró, J. M; Prieto, f. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo).

Es importante que cada organización preste atención a las condiciones en las cuales se está expuesto, ya que cada una de éstas es vital para el bienestar de cada trabajador.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, y que además ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones. Los empleados que se sienten trabajando en condiciones favorables, les interesa su ambiente laboral porque les brinda comodidad personal y facilita un buen rendimiento.

“Los estudios revelan que prefieren un ambiente físico que no sea peligroso ni incomodo” (Robbins, 1987, p.103).

Las personas muchas veces sienten gran placer asistiendo a sus trabajos, ya que estos satisfacen en gran medida la necesidad de la interacción social. El hecho de tener compañeros y buenos amigos en el lugar de trabajo, puede aumentar la satisfacción del empleado. Así mismo, el jefe influye en la satisfacción que pueda tener un empleado.

En los estudios realizados se ha comprobado que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es una persona comprensiva y amistosa, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de ellos y muestra interés personal en sus subordinados (Robbins, 1987).

“Hay múltiples de factores que inciden en la relación del hombre con su trabajo, y que pueden confluir en una situación de armonía o bien llevar a un desajuste entre el trabajador y su tarea" (Guillen, 2003, p.78).

“Adaptarse es tener la capacidad de modificar la conducta personal mediante acomodaciones sucesivas, para conseguir una relación armónica con el propio yo y el medio” (Echevarria, 2001, p.42). Por desadaptación, se entiende que es una situación en la que una persona no logra compensar o resolver sus problemas, no consiguiendo tampoco la resolución de sus conflictos internos o externos.

Algunos factores que pueden influir en la desadaptación de un individuo en una organización, pueden ser de dos clases. Factores propios del individuo o factores ajenos a éste. Los factores ajenos al individuo, pueden relacionarse con factores laborales.

Las normas laborales generales imponen unos horarios, descansos periódicos que tienen a evitar que el trabajo sea en extremo fatigoso. Sin embargo, las normas están hechas para el término medio, y las capacidades del individuo en cuanto a la fatiga son evidentemente muy distintas de unos a otros. Algunos individuos pueden percibir las normas distintas a los demás, éstas pueden afectar el rendimiento tanto positivo como negativo para algunos individuos.

Existen múltiples indicadores para una excelente calidad de vida laboral. Uno de ellos es la satisfacción laboral y otro es el clima organizacional. A continuación iniciaremos una revisión acerca de la satisfacción del trabajador frente a la empresa.

La calidad de vida laboral es el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto de trabajo. Abarca una dimensión objetiva la cual está relacionada con las condiciones de trabajo como materiales, ecológicas y técnicas. Y abarca una dimensión subjetiva asociada a las percepciones y valoraciones sobre la mejorabilidad de las condiciones laborales (Bossa, P, 1980).

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. “Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser” (Acosta, S, 1996, p106).

La satisfacción laboral es una respuesta afectiva y subjetiva a la presencia o ausencia de un aspecto real o imaginado del trabajo. Diferente a la calidad de vida laboral porque es tan solo una reacción afectiva. El otro fenómeno supone realidades, juicios evaluativos y efectos ciertos sobre el bienestar y el desarrollo. Esto último no es una condición necesaria de la satisfacción laboral. Una persona puede estar o no satisfecha con una condición de trabajo, que no afecta necesariamente su desarrollo personal o su bienestar, como un traslado horizontal o un cambio temporal de jefe (Sandholm, 1995,).

Como cualquier sentimiento de satisfacción, la satisfacción laboral es una respuesta afectiva y emocional. El afecto hace referencia a sensaciones de gusto y disgusto. Según esto, la satisfacción laboral es la medida en la que una persona obtiene placer de su trabajo. Locke (1976) lo define como un estado positivo o agradable que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales. A no ser por la moral, que es una respuesta de grupo, la satisfacción laboral es una respuesta estrictamente individual. La moral del grupo puede ser alta, aunque haya una persona dentro del grupo que esta insatisfecha, y también puede suceder lo contrario.

“Las personas que están muy implicadas en sus trabajos se lo toman en serio, y sus sentimientos se ven muy afectados por sus experiencias laborales, se sentirán muy satisfechas o insatisfechas en sus trabajos según su grado de éxito en ellos” (Muchinsky, 1994, p.67).

La satisfacción laboral es un fenómeno complejo con muchas bases causales. La satisfacción laboral no es sino uno de los aspectos de la satisfacción con la vida en general. Entre aquellos para quienes el trabajo es un interés vital central, dicho sentimiento estará mas pronunciado. Los sentimientos de satisfacción laboral contribuyen también a una mejor salud mental. Para la mayoría de las personas, resulta poco probable que un trabajo satisfactorio pueda compensar la insatisfacción en otras áreas de la vida (Weaver, 1987).

La satisfacción laboral, definida por Schein (1982), es un estado emocional más o menos agradable que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales.

Lawler (1973) citado por Toro (2001) expresa que la satisfacción laboral es un término que describe actitudes u orientaciones afectivas de parte de las personas hacia el trabajo.

La satisfacción resulta de un proceso cognitivo, consistente en comparar lo obtenido con lo deseado. Este proceso es un típico juicio evaluativo. Como consecuencia de ese juicio se deriva una reacción afectiva positiva, cuando se trata de la satisfacción, y negativa en el caso de la insatisfacción. No obstante, lo esencial de la satisfacción, lo que determina la naturaleza, no es tanto el juicio evaluativo que precede sino el efecto emocional o afectivo que resulta como consecuencia. Es la experiencia de agrado o complacencia o de disgusto lo que define su carácter (Toro, 2001).

Hammer (1978), ha demostrado que la satisfacción con el salario, las condiciones de trabajo y la seguridad está asociada al estatus sindical. Se considera que los sindicatos tienen un valor instrumental; les ayudan a los trabajadores para conseguir ciertos resultados. Lo cierto es que, si la mejora de sueldo, los beneficios complementarios, la seguridad en el trabajo, etc., no estuvieran relacionados con el estatus sindical, sería bastante improbable que sobrevivieran los sindicatos. Es necesario recordar que la satisfacción laboral es multifacética. Los trabajadores sindicados pueden sentirse más satisfechos con algunos aspectos (como es la seguridad laboral) y menos con otros (como la autonomía). La satisfacción está influida por los sindicatos. La insatisfacción con las condiciones de trabajo, sugiere afiliarse al sindicato.

“Hay muchos factores que repercuten en la satisfacción y que no forma parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo, la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad,

estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas, tiempo libre, relaciones familiares y afiliaciones sociales” (Schultz, 1991, p.55).

Se dispone de tres métodos para medir la satisfacción con el trabajo. Todos ellos consisten esencialmente en interrogar al personal sobre diversos aspectos de su trabajo. La más común de las técnicas es el cuestionario, se distribuye entre los empleados de la planta o de la oficina, o se les envía a su domicilio. Por lo regular las contestaciones son voluntarias y anónimas. Y ello significa que no todos lo llenarán; no hay manera de averiguar cuales respondieron y cuáles se abstuvieron a hacerlo.

Un método que se utiliza junto con el cuestionario es la entrevista personal; en ella los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con un supervisor o entrevistador del departamento del personal. Este procedimiento tiene escasa confiabilidad y validez, además es muy costoso y requiere mucho tiempo.

Un método más nuevo de medición de actitudes laborales es el test, que consiste en completar oraciones. Se muestra una lista de frases que el sujeto debe terminar; por ejemplo: “Mi puesto es_____” o “Mi puesto debería ser _____”.

“También se utiliza el método de incidentes críticos. Durante la entrevista personal, se pide a los empleados describir los incidentes laborales que tuvieron lugar cuando sentían mucho entusiasmo o pesimismo en relación con su trabajo” (Schultz, 1991, p.57).

La índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las

condiciones de trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influyen el sexo, la edad, la raza, el nivel de inteligencia y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores. (Schultz, 1991). A continuación se definirán cada uno de estas características personales:

Edad

La satisfacción aumenta con la edad. La más baja corresponde al personal más joven. La insatisfacción de los jóvenes se ha intensificado en el último decenio y por lo visto refleja las expectativas de la nueva generación, pues son mayores que las de la generación anterior.

Los jóvenes trabajadores de hoy en día desean obtener una relación personal mas completa. Cuando se pregunta a los empleados cuántas veces dejan su trabajo y al hacerlo dejan la sensación de haber alcanzado un logro, el porcentaje de los que contestan afirmativamente aumenta con la edad.

“La edad y la experiencia suelen culminar en mayor competencia, seguridad en si mismo, autoestima y mas responsabilidad; de esa manera el sujeto experimenta la sensación de un logro más completo” (Schultz, 1991, p.57).

Sexo

No es el sexo propiamente dicho el que se relaciona con la satisfacción laboral, sino un grupo de factores que dependen de él. Así, por desgracia todavía se paga menos a la mujer que al hombre en un mismo puesto y aquella tiene menos oportunidades de ascenso. La discriminación contra la mujer esta generalizada en el campo de la industria y los negocios.

Es natural que haya distintas fuentes de satisfacción para quienes escogen una carrera en el mundo de los negocios y las que trabajan a fin de contribuir al ingreso familiar. Las satisfacciones de las mujeres profesionales se parecen más a los de los ejecutivos. Ellas obtienen más satisfacción con su trabajo. “En cambio, las madres no lo consideran el principal centro de su vida, pues se sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de casa” (Schultz, 1991, p59).

Inteligencia

La inteligencia en sí no parece ser un factor que repercuta profundamente en la satisfacción del empleado. Pero es importante, si se tiene presente el tipo de trabajo que va a ejecutar. Los de escolaridad más alta experimentan más satisfacción general con su trabajo. Es posible que consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen además mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento (Schultz, 1991).

Experiencia Laboral

Es compleja la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y la antigüedad. En los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento. Por desgracia, la satisfacción inicial empieza a desvanecerse, a menos que el empleado

reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento. “Al cabo de seis o siete años en el puesto la satisfacción con el trabajo empieza a intensificarse otra vez y después mejora el ritmo constante” (Schultz, 1991, p60).

Uso de habilidades y conocimientos

“Los empleados están más contentos en su trabajo si tienen oportunidad de demostrar las habilidades que poseen” (Schultz, 1991, p62).

Personalidad

Al parecer existe un nexo positivo entre una constante insatisfacción con el trabajo y un equilibrio emocional deficiente. Los más contentos con su trabajo suelen ser los que poseen mejor equilibrio y una estabilidad psíquica. La inestabilidad emocional produce malestar en todas las esferas de la vida del sujeto, sin excluir su trabajo; la insatisfacción prolongada puede dar origen al desequilibrio emocional. (Schultz, 1991).

Nivel ocupacional

“Cuanto más alta sea la jerarquía de un cargo, mayor será la satisfacción que procure. La satisfacción varía según los diversos tipos de ocupación” (Schultz, 1991, p63).

Las características personales definidas anteriormente en relación con la satisfacción laboral, sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Un alto grado de satisfacción guarda relación directa con una conducta positiva, sobre todo con un excelente rendimiento, escasa rotación de personal y poco ausentismo. Si

un empleado se siente insatisfecho con su trabajo, terminará por abandonarlo mediante ausencias frecuentes o buscar otro.

Si la satisfacción del empleado no estuviera ligada en absoluto al mejoramiento de la eficiencia, la gerencia no accedería fácilmente a apoyar la investigación en este campo. Una excelente satisfacción laboral da lugar a actitudes positivas. Los comportamientos negativos mermen la productividad y propician la elaboración de artículos defectuosos, sabotaje del equipo, hurtos y rumores destructivos. La satisfacción del personal representa una de las preocupaciones principales de toda empresa. Si no la logra, disminuye la producción, se elevan la rotación de personal, el ausentismo y las conductas contrarias a la producción (Maslow, 1970).

La satisfacción laboral es algo multidimensional, pero hay un cierto acuerdo de que las dimensiones más importantes de la satisfacción en el trabajo son: los superiores, el salario, los compañeros, el funcionamiento de la empresa y las características del puesto de trabajo, con posibles medidas de la satisfacción de general aceptación (Marín, 1984).

En el análisis de las causas de la satisfacción o insatisfacción, los investigadores han identificado un amplio número de realidades o condiciones del trabajo como las especificaciones de la tarea, la retribución, las posibilidades de promoción, las relaciones interpersonales, el estilo de jefe, las posibilidades de trabajo en equipo, el reconocimiento, las condiciones físicas del trabajo y muchos otros aspectos de la realidad laboral, a los que se les suele dar el nombre de facetas de satisfacción (Vroom, 1964).

La satisfacción en el trabajo la define Hernández, M (1980) como la actitud general hacia el trabajo, la diferencia entre cantidad de premios que reciben los empleados y la que juzgan que debería recibir.

Si un trabajador considera su trabajo como una cosa aburrida, no hay motivo para suponer que más paga, mayores beneficios, mejor tratamiento a su persona, un sindicato, más información, más días feriados y vacaciones, haciendo que su tarea en sí resulte menos fastidiosa. “Si la tarea misma fuera lo modificado, posiblemente a través de una mejora del puesto de trabajo, quizá cambiaran las preocupaciones del trabajador” (Foulkes, 1976, p.80).

“La satisfacción o la insatisfacción pueden tener efectos sobre la productividad organizacional global” (Toro, 2001, p79).

“Los factores principales que llevan a la insatisfacción, es decir, los de higiene o de sustentación son las políticas de cada compañía y de su administración; la supervisión, tanto técnica con interpersonal; las condiciones laborales; los salarios, sueldos y beneficios” (Foulkes, 1976, p90).

No existe un efecto directo de la satisfacción laboral sobre la productividad de las personas dentro de una organización, no obstante, la productividad de la organización sí puede resultar afectada por el ausentismo, el manejo de quejas y reclamos, sindicatos, y algunos otros relacionados con la satisfacción de cada individuo dentro de la organización (Schein, 1982).

En Colombia, existen una serie de parámetros que buscan proteger la integridad del trabajador, y a la vez, velar por el bienestar de las empresas. Estos parámetros conocidos como los Principios Mínimos Fundamentales de la Relación Laboral, los cuales en sí, buscan propender por el bienestar y protección legal de los trabajadores; su no cumplimiento por parte de empleadores, usualmente conlleva a baja motivación y subsecuente insatisfacción laboral que puede llevar al trabajador a la pérdida de su empleo y a serias implicaciones tanto personales como legales en un momento dado (Bejarano, P. 2005).

Algunos instrumentos para medir la satisfacción laboral según Muchinsky (1994) son:

1. Indicadores laborales descriptivos (JDI), este cuestionario mide cinco factores específicos: satisfacción con el trabajo en sí mismo, supervisión, salario, promoción y compañeros, más una escala global de satisfacción laboral. Cada una de estas facetas contiene de 9 a 18 ítems, que consisten en palabras o frases cortas. Los empleados deben indicar si el ítem describe su trabajo y se les permite la opción de una respuesta dudosa; cada ítem tiene un valor en la escala que indica cómo el empleado describe la satisfacción laboral.

2. Cuestionario de satisfacción de Minnesota. Al igual que el indicador laboral descriptivo, este cuestionario mide la satisfacción por medio de aspectos o facetas de un trabajo determinado. Se incluyen veinte aspectos entre los cuales se pueden destacar: la creatividad, independencia, las relaciones de supervisión humana, supervisión técnica y las condiciones laborales. Cada aspecto contiene cinco ítems y las repuestas oscilan en

una escala de cinco puntos, donde muy satisfecho equivale a 5 y muy insatisfecho equivale a 1.

3. Escala de la cara. Esta escala esta compuesta de ítems únicos. Mide la satisfacción global, y los puntos de la escala son rostros humanos. Este instrumentos es de fácil aplicación y al no utilizar palabras hay menos ambigüedad en las respuestas. La persona debe escoger solamente la cara que refleja como se siente en el trabajo en general. Este instrumento se aplica tanto para hombres como para mujeres.

4. Cuestionario de satisfacción laboral. Este instrumento fue creado para medir multifactorialmente la satisfacción laboral. Consta de 23 ítems y mide en cinco factores la satisfacción con relación a: la satisfacción intrínseca, el ámbito físico, la supervisión, las prestaciones en materia de formación y promoción.

5. Escala SAT. Este instrumento esta compuesto por 41 ítems, diseñado como afirmaciones referidas a realidades particulares de la empresa. El examinado debe responder expresando su grado de satisfacción o insatisfacción mediante una escala tipo Likert, con valores entre uno y cuatro, correspondientes a los conceptos totalmente descontento y totalmente satisfecho. Este instrumento esta diseñado para evaluar la satisfacción con respecto a: los jefes, el trabajo, el ambiente físico, la imagen de la empresa, los compañeros, el estado de herramientas y equipos.

Por medio de evaluaciones satisfacción de los empleados, se procura conocer qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la constituyen. Este conocimiento ha de aportar las claves para actuar de manera que los resultados sobre las personas mejoren permanentemente. La información que se obtiene, permite plantear

objetivos concretos, referentes al grado de satisfacción laboral del personal, y desarrollar las acciones necesarias para lograrlos.

El clima organizacional es un fenómeno que no podemos dejar por fuera cuando evaluamos los factores que intervienen en el desempeño en las organizaciones. Así como la satisfacción es un fenómeno clave a la hora de evaluar desempeño, el clima de la organización influye en gran medida en el desempeño.

Principalmente, se realizará una revisión acerca de las distintas definiciones que los numerosos autores han realizado acerca de clima organizacional.

“El clima organizacional es una realidad de la empresa que actúa como un potente facilitador de su productividad y de su competitividad. En aquellas empresas en las que existe una cultura más elaborada y más envolvente el clima organizacional tiende a ser más homogéneo” (Toro, 2001, p79).

Denison, R. (1991) define clima organizacional como una cualidad relativa del ambiente interno de una organización, que comparten sus miembros, que influyen en su conocimiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características o de actitudes de la organización.

“Un clima organizacional adecuado consiste en propiciar en el ambiente de trabajo el deseo de colaborar y de reconocer a quienes hacen aportaciones creativas, más que fomentar envidias, divisiones y desconfianzas entre los integrantes de la organización” (Zepeda, 1999, p101).

Joyce y Slocum (1982) citado por Toro (2001), consideraron que el clima colectivo es un concepto de rango medio que se refiere a las percepciones de personas que comparten descripciones comunes de su ambiente de trabajo.

Vásquez (1996) define el clima organizacional como la interpretación o percepción de uno de los elementos que constituyen la organización, el rol propio y el de los demás.

Dunnette (1997) entiende el clima organizacional como aquel aspecto influenciado por cada uno de los miembros de la organización, existiendo una percepción individual y subjetiva de él, a la vez que es afectado y modificado por la personalidad, necesidades, habilidades, satisfacción, metas a lograr y objetivos de las personas que forman parte de la organización.

Para Jones y James (1979) citado por Toro (2001), el clima psicológico es la representación cognitiva, el significado psicológico que tiene para un individuo su realidad de trabajo o de empresa. Como tal, es una realidad subjetiva, privada y fenomenológica.

El clima organizacional es un conjunto de propiedades objetivas y de percepciones subjetivas del ambiente laboral, en lo concerniente a aspectos relevantes de la vida social de la organización, como cohesión, confianza recíproca, transparencia informativa, estilo de comunicación, apoyo mutuo, autonomía individual, reglas implícitas de funcionamiento, etc. (Blanch et. Al, 2003).

Es importante resaltar otras perspectivas que ayudan de una u otra manera a tratar de entender y acercarnos a la definición de clima organizacional, entre ellas podemos mencionar:

El Clima Organizacional se refiere según Gibson (1990) a “las propiedades de ambiente de trabajo que perciben los empleados como característico de la naturaleza del ambiente de trabajo”. Añade: “El clima es un concepto que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos, combinadas.

Es decir, lo que los empleados consideran que una organización se basa, es en las percepciones que tienen de todas sus partes, ya la consideren como personal o impersonal, agresiva o pasiva, dependiendo de sus reacciones ante el comportamiento de compañeros o líderes, sus puestos y la toma de decisiones y la comunicación organizacional.

Por otro lado, Owens (1981) señala varios vocablos que se utilizan para referir el concepto de Clima Organizacional, por ejemplo: sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno y genio o tono del ambiente interno de una organización.

El clima referido a la organización es algo así como su salud organizativa: la satisfacción que sienten las personas en el trabajo, lo que facilita la adaptación estratégica frente al entorno turbulento, lo que hace posible la regularidad y el buen funcionamiento para conseguir los objetivos y la rentabilidad, los sentimientos positivos de las personas con la correspondiente satisfacción, colaboración y buenas relaciones entre los grupos (Vásquez, I. 2000).

El clima es un fenómeno de carácter puramente perceptivo, ampliamente influenciado por la realidad cultural. La motivación también cuenta con las representaciones y afectos pero lo que mejor define su naturaleza es la posibilidad de promover la acción de la persona, su desempeño. Es afectada por la cultura por vía de las representaciones y del clima. “La satisfacción es igualmente un concepto con componentes cognitivos y de tendencia a la acción, pero su esencia se define por el eso que representa su componente afectivo” (Toro, 2001, p79).

“El clima organizacional debe ser entendido, entonces, como un conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa” (James y James, 1989; Reichers y Shneider, 1990; Álvarez, 1992; Toro, 1998, p103).

El clima organizacional es la percepción compartida de realidades. En él no cuentan los procesos evaluativos ni la veracidad o la objetividad de las realidades percibidas. Tampoco es relevante para su naturaleza que la realidad percibida promueva o no crecimiento personal o bienestar. No obstante, suele ser un indicador parcial de calidad de vida, así como lo es la satisfacción laboral (Toro, 1992).

“El clima de una empresa no se puede medir como un termómetro, pero es detectable. El clima no incluye conceptos de bueno o malo, pertenecen a la cultura y son mas profundos” (Vásquez, I. 2000, p101).

El clima organizacional es un constructo complejo, multidimensional relacionado con la cultura y que siempre se refiere a las representaciones cognoscitivas que las personas

construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. “Estas representaciones pueden llegar a ser compartidas, encontrar estos aspectos compartidos es lo que permite hablar de climas colectivos o de climas organizacionales” (Bain, 1982, p44).

El clima organizacional es un aspecto de la vida y de la dinámica de una organización con efectos ciertos y además intensos. Dentro del clima organizacional las actuaciones de los jefes y las relaciones entre pares tienen un efecto crítico en la regulación de la calidad del clima total. “También, resulta claro ahora que el sentido de compromiso del personal, que es un aspecto de su motivación para el trabajo, representa un importante subproducto de la calidad del clima organizacional, al igual que la satisfacción laboral” (Muchinsky, 1994, p70).

El clima parte de la idea de que: todo individuo tiene motivos básicos o necesidades que matizan su conducta, pero son potenciales y manifiestan al ser estimulados. La estimulación depende de cómo percibe el sujeto su situación o ambiente. No todos los motivos son estimulados de igual forma, es decir, que un motivo no se activará hasta que sea estimulado por una influencia ambiental adecuada. Y parte de la idea de que los cambios del medio ambiente percibidos producen cambios de la motivación estimulada (Rodríguez, 1999).

Hay autores que opinan que el clima depende del tamaño de la organización, de la verticalidad de la pirámide jerárquica, de los objetivos a alcanzar, de qué es lo que se pretende, cuales son los caminos a seguir y dependiendo de cuales sean los procedimientos de decisión (Longenecker, 2002).

Otros opinan que el clima depende del grado de delegación, de los estándares y expectativas de la calidad de trabajo de cada uno, de las premisas en reconocimiento a un buen trabajo, de la forma de las unidades organizacionales, de la familiaridad del equipo, etc. (Gordon, J, 1997).

Para interpretar el concepto de clima organizacional se utilizaron los conceptos de Chiavenato (1989), que define clima organizacional como el medio interno de una organización y que a través de su experiencia los participantes influyen el comportamiento de los mismos, pudiendo ser favorable, desfavorable y neutro.

Teniendo como base todo lo anterior, el clima se convierte en un término que llega a ser sinónimo de ambiente organizacional, permitiendo que el manejo de las variables por estudiar sean demasiado numerosas.

El libro “Clima Organizacional en empresas colombianas” de Fernando Toro Álvarez (2001), es uno de los aportes mas sobresalientes a la literatura nacional sobre el tema y una indudable guía para que las empresas logren afrontar creativamente las exigencias y demandas que están encontrando a diario, en si mismas y en sus relaciones con el entorno cambiante. El trabajo de Toro (2001) sobre clima organizacional ha ido madurando lentamente, combinando la teoría con la acción, el pensamiento con la práctica empresarial.

El clima organizacional es una realidad de la empresa que actúa como un potente facilitador de su productividad y de su competitividad.

Cabe citar el modelo de clima laboral de Edison Trickett y Rudolph H. Moss, de las Universidades de Yale y Standford, respectivamente, que considera que el clima es un concepto sistémico, en el que cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen un clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo (Stoner, 1996).

El clima laboral, como sistema refleja el estilo de vida completo de una organización, si este clima es mejorado, se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización. Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles (Bejarano, 2005), estos son: las características del ambiente del grupo, y la influencia que tiene sobre la conducta de sus integrantes. Las características del ambiente del grupo hacen referencia al conjunto de fenómenos psicológicos grupales (motivación, liderazgo, etc.) que ocurren entre los integrantes de la organización y que guardan relación con las esferas afectivas, cognitivas de cada persona; sin embargo el análisis de estos procesos psicológicos básicos se realiza mediante las dimensiones del clima organizacional y no con las herramientas conceptuales tradicionales (Stoner, 1996).

La influencia del clima laboral en la conducta de las personas, implica básicamente una síntesis de actividades desde la perspectiva psicológica de las organizaciones, todas las funciones y tareas que realizan sus integrantes son conductas, y por ello tienen una base en las características personales de sus miembros.

El clima organizacional abarca ciertas dimensiones, las cuales son determinantes conductuales que surgen producto de la interacción social, y refleja la cultura, las tradiciones y los métodos de acción propios de la organización, reflejando así el clima organización. Estas dimensiones permiten un análisis de las organizaciones y su forma de interactuar al interior de ella. “En esta parte es adecuado hacer una distinción entre los espacios de interacción de los miembros entre sí, mientras que el espacio externo viene como consecuencia de la interacción de la organización, en su conjunto, con otras organizaciones” (Koontz, 1999, p121).

Las dimensiones del clima organización, citado por Koontz (1999), que ocurren en el espacio interno de la organización son: Las relaciones humanas, la cual implica el grado en que los trabajadores están interesados y comprometidos en su trabajo, y el grado en que la dirección los apoya y les anima a apoyarse unos a otros. Es decir, se relaciona directamente con la participación que tienen los trabajadores en el desarrollo de su trabajo, pero no necesariamente en la dirección de la empresa. Guarda relación con los valores que cada trabajador lleva a la empresa para compartirlo con el grupo; estos valores pueden propagarse a distintas “velocidades” en función del liderazgo ejercido por la persona que los representa.

La autorrealización es la segunda gran dimensión, y evalúa el grado en que se estimula a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; también con la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia domina el ambiente laboral.

Hoy en día en Colombia se han elaborado instrumentos para medir clima organizacional, entre los cuales se destacan:

1. ECO diseñado por Toro (1992) es un instrumento psicometrico factorial que mide ocho variables y consta de cuarenta y nueve ítems conformados por afirmaciones positivas acerca de distintas realidades del trabajo y de la empresa. Las variables son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenecía, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección. De igual manera mide los valores colectivos, la imagen gerencial, el compromiso, la calidad de vida de relación, la consistencia de las respuestas y el apoyo organización percibido.

2. TECLA este instrumento menciona ocho variables: normas de excelencia, calor y apoyo, recompensa, seguridad, claridad organizacional, conformidad, salario y responsabilidad.

3. Visión 360 grados. Cardozo (1998) Menciona que el clima es un concepto perceptivo esencialmente que trasciende lo individual y se nutre de las interacciones de los individuos y la organización.

Como se ha observado, el término clima organizacional, viene siendo en los últimos años uno de los mas controvertidos y estudiados dentro del contexto de la conducta organizacional. Actualmente, se han venido gestando algunos puntos de vista que más que traer un acuerdo común, se han convertido en desacuerdos teóricos, entre ellos podemos mencionar:

1. ¿Existe y se puede hablar realmente del concepto de clima organizacional, este concepto es real y tangible?

2. ¿Si este concepto realmente existe, ¿cuales serian sus componentes?
3. ¿Hablar de clima organizacional y la satisfacción del empleado, será lo mismo?
4. ¿Cuál seria el medio mas apropiado para medir el clima organizacional?

Aunque son realmente aspectos que requieren ser estudiados, en éste contexto, se intentará en clima organizacional, desde el punto de vista de la percepción de los empleados como una tentativa entre muchas otras, que se deben tener en consideración para ahondar e investigar sobre lo que se denomina clima organizacional.

Sintetizando, se puede afirmar que el clima organizacional es el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones. Siendo también, de permanencia relativa en el tiempo dependiendo de la conducta de las personas de la organización.

En resumen, se puede decir que es factible modificar el clima organizacional mediante intervenciones de tipo de desarrollo organizacional. Sin embargo, como dice Brunet (1992): “el interventor deberá asegurarse de identificar las dimensiones del clima que parecen problemáticas y aquellas sobre las cuales puede ejercer una acción y una cierta forma de control”.

Habiendo revisado literatura pertinente sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral podemos observar que ambos se relacionan fuertemente. El hecho de que una persona se sienta satisfecha con su empleo, puede tener un gran impacto en el establecimiento de un adecuado clima organizacional.

En gran medida se establece una relación entre la satisfacción del empleado de cualquier organización y el clima que posee esa organización. Teniendo en cuenta, que el clima organizacional, es definido por varios autores como la percepción acerca de la realidad del trabajo, que influye directamente sobre el grado de satisfacción de las personas.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos asuntos diferentes, por su naturaleza, sus causas y sus consecuencias. No obstante se relacionan estrechamente por ser fenómenos psicosociales que se producen en el contexto organizacional y afectan las actuaciones de las personas en el trabajo (Toro, 2001, p70).

Clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo y en consecuencia, afectan su desempeño.

Clima y satisfacción, pueden evaluarse objetivamente para emplear los datos como indicadores objetivos de calidad de vida en el trabajo. “Los dos son además fenómenos que corresponden a rubros de lo que suele llamarse el capital intelectual de una organización” (Álvarez, 1992, p43).

Para Chiavenato (1999), la satisfacción laboral está íntimamente ligada con el clima organizacional. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Es decir, con los niveles de satisfacción del empleado, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de las personas en relación a los resultados.

El clima organizacional, si es alto y favorable, muy probablemente provocará satisfacción en el puesto. “El análisis del clima organizacional es una herramienta fundamental que nos permite conocer el nivel de satisfacción del empleado, así como canalizar sus opiniones, percepciones, intereses o motivaciones” (Estrada, 2002, p125).

“La satisfacción laboral posee una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño laboral, y se reconoce una vinculación positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables o desfavorables del trabajador” (Desatnick, 1989, p100).

“El clima organizacional y la satisfacción se encuentran relacionados, pero el primero considera a las personas en conjunto mientras que el segundo contempla a las personas en particular” (Monroy y Pedraza, 1990, p29).

Vásquez (1996), plantea que existe diferencias entre la satisfacción y el clima:

1. La satisfacción se centra sobre algo particular mientras que el clima se refiere a la organización como un todo.
2. La satisfacción es valoración afectiva, el clima es descripción de cómo es la organización.
3. La unidad de análisis en la satisfacción es el individuo particular, mientras que en el clima es la organización como tal.
4. La construcción de instrumentos de medida para ambos constructos debe diferenciarlos (p.135).

Con base en lo anterior se puede decir que las investigaciones recientes relacionadas con el Clima organizacional plantean que la manera como el empleado percibe el clima, puede influir tanto en su satisfacción con en su rendimiento.

Para terminar, podemos comprender que el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral están relacionados con el comportamiento individual de las personas dentro de la organización.

Conclusiones

En los últimos años, en las organizaciones ha habido un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Es por ello, que los estudios de clima organizacional y satisfacción resultan tan interesantes.

A modo de conclusión, podemos enfatizar que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa relación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas.

Falta mucho camino por recorrer en lo que se refiere al estudio del Clima Organizacional, cada vez se vuelve más necesario tratar de comprender y estudiar los factores tanto físicos, sociales, como personales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad surge según la forma como los empleados interpreten su medio laboral que los rodea, así muy probablemente será su nivel de productividad y rendimiento. Además, ello influirá en la formación de buenas ó por el contrario malas relaciones de trabajo.

Todo lo anterior confirma que el Clima Organizacional que básicamente es la personalidad y el pilar de una empresa, determina y condiciona en gran medida el comportamiento de los individuos al interior de la organización, y el grado de satisfacción respecto de la actividad que los empleados desempeñan.

Clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo y en consecuencia, afectan su desempeño.

Mediante el estudio de la satisfacción laboral los gerentes pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa, para de esta manera tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, contando a empleados y directivos. Es por esto que el tema de la satisfacción laboral es de gran interés para los gerentes y directivos de cualquier organización. La gran mayoría de veces, la insatisfacción de los empleados, generará problemas futuros como ausentismo, menor esfuerzos en las actividades, sindicatos, baja calidad en los productos producidos, dar una mala imagen de la empresa, etc. De esta manera, se debe tener presente a una persona experta en el tema, como un psicólogo organizacional, quien mediante herramientas pueda evaluar y detectar insatisfacción en algunos empleados y así mismo salvar la integridad empresarial.

La satisfacción laboral y el clima organizacional pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño en la organización. Los factores intrínsecos y extrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Los intrínsecos son los que se otorgan así mismos, de carácter intangible tales como sentido de cumplimiento y logro. Y las extrínsecas, de carácter tangible como la remuneración y el reconocimiento público.

La insatisfacción laboral no solo puede influir en el contexto laboral donde se desempeñe el individuo, de igual manera puede influir en su vida personal y familiar.

Cuando una persona se siente aburrida, cansada y desmotivada en su trabajo, puede llevar esta actitud hacia sus otras actividades personales. La persona abatida en su trabajo puede tener problemas con su pareja y desencadenar una serie de problemas no antes existentes. En fin, la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

El presente trabajo se relaciona con el Diplomado llamado Gestión para el Desarrollo Humano en las Organizaciones, ya que recoge de manera global ciertos aspectos discutidos y analizados en el transcurso del mismo. De igual manera, las variables, satisfacción laboral y el clima organizacional son determinantes a la hora de evaluar un contexto organizacional, es por esto que se escogió tan interesante tema para analizar a fondo. El diplomado en cuestión pretende lograr que los estudiantes sean capaces de hacer análisis crítico frente a temas relacionados con psicología organizacional y por ende, ser capaces de relacionar temas entre si y llegar al análisis de éste. Es por esto, que el presente trabajo pretende dar una revisión a dos temas importantes en las organizaciones y así mismo relacionarlo uno con otro.

El Diplomado Gestión para el desarrollo Humano, deja claro que la organización es un sistema complejo y por lo tanto no existe ningún factor aislado. En las organizaciones

cualquier situación puede influir sobre otra, produciendo beneficios o ya sea, interrumpiendo un proceso determinado.

El trabajo en cuestión, refleja de manera clara, que la satisfacción laboral influye en el clima organizacional; cuando ambas hallándose positivas, mejorara el desempeño en la organización.

Referencias

- Acosta, S (1996) *El clima organizacional y la satisfacción laboral*. Colombia: Universidad Santo Tomas, Facultad de Psicología.
- Álvarez, G. (1992). *El constructo clima organizacional. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No. 1 y 2.
- Bain, D. (1982). *The Productivity Prescription. Managers Guide to improving productivity and profits*. New York: Mc Graw – Hill.
- Bejarano, P. A. (2005). *Impacto de la motivación y la satisfacción de los trabajadores en el establecimiento de un buen clima laboral*.
- Bossa, P (1980). *Factores de riesgo psicosocial en la industria*. Bogotá: División salud ocupacional del Instituto de los Seguros Sociales.
- Blanch, R. et al. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Ed. UOC. p56
- Brunet, L (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cardozo, D. (1998). *Visión 360: Escala de medición del clima organizacional. Manual técnico y del Usuario*. Colombia: PSIGMA.
- Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción ala teoría general de la Administración*. Colombia: Ed. Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.
- Ciampa, D. (1991). *Liderazgo Industrial. Herramientas para el control total de la calidad*. Ed. Legis.
- Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Ed. Serie Empresarial.
- Desatnick, R. L. (1989). *Como conservar su clientela. El secreto del servicio*. Ed. LEGIS.

- Dunnette, M. (1997). *Psicología Industrial*. Ed. México Trillas.
- Echevarria, M., Alfonso, M. (2001). *Teorías de la empresa y crisis de la modernidad*.
- Estrada, M. (2002). *Psicología de la Organización. Manual de Seminarios Vivenciales*. Ed. Trillas.
- Foulkes, F. (1976). *Para un trabajo más satisfactorio*. Ed. Universidad de Navarra, S.A. Pamplona.
- Guillen, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Ed. Madrid.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional V* Ed. Mexico: Prentice Hall, Hispanoamérica.
- Greene, D., Kenyon, B. (1989). *La organización adaptable: anticipación y manejo de la crisis*. Ed. Trillas.
- Hernández, M (1980) *Psicología del trabajo. La adaptación del hombre a su tarea*. Madrid: Index.
- Hammer, T. (1978). *Relationships between local union characteristics and worker behavior and attitudes*. Academy of Management Journal.
- James, L.A (1989). *Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning*. Journal of Applied Psychology.
- Koontz, H., Weihrich, H. (1999) *Administración, una perspectiva global*. Ed. México Mc Graw Hill.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Ed. Pearson.
- Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high- involvement organization*. Ed. San Francisco.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Ed. Dunnette.

- Longenecker, C. (2002). *Cómo conseguir los mejores resultados: cinco conceptos fundamentales para una actuación óptica*. Ed. Deusto.
- Marín, A. (1984). *Sociología de la Empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, S:A.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Monrroy, M., Pedraza, F. (1990) *Diseño y Aplicación de un Instrumento para medir clima organizacional*. Santa fe de Bogotá. Universidad Nacional, Facultad de psicología.
- Muchinsky, P. M. (1994). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional*. Ed. Desclée de Brouwer.
- Owens, R (1981). *Organizational behavior in education*. New York: Prentice Hall.
- Peiró, J. M., Prieto, f. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. 1. Ed. Madrid.
- Portela, D. G; Ramírez, E. Y; Ramos, M. I. (2001). *Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente frente al servicio en una empresa de transporte de encomiendas de la Ciudad de Bogota*. Universidad de La Sabana.
- Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Ed. Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnostico Organizacional*. Ed. México: Alfaomega.
- Toro, A. F. (2001). *El Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*. Ed. Cincel.
- Toro, F. (1998). *Predicción del Compromiso del Personal a partir del análisis del clima Organizacional*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 14, No.3
- Toro, F. (1992). *Desempeño y Productividad*. Contribuciones de la Psicología Ocupacional. Medellín: Cincel Ltda.
- Toro, F. (1991). *Calidad de vida en el Trabajo. Concepto alcances e implicaciones*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 10, No.1

- Sandholm, L. (1995). *Control total de calidad*. Ed. Trillas.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización*. Ed. Pearson.
- Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. México: Mc. Graw Hill.
- Stoner, J; Freeman, R. y cols. (1996). *Administración*. México. Ed. Pearson.
- Vásquez, I. (2000). *Empresa y Grupo. Fundamentos de la conducta humana en la organización*. Aspectos grupales. Ed. Barcelona.
- Vásquez, M. (1996). *El Clima de las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Ed. España: EUB.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Weaver, C. (1978). *Job satisfaction as a component of happiness among males and females*. Personnel Psychology.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. Ed. Pearson.