



Acción Psicológica

ISSN: 1578-908X

accionpsicologica@psi.uned.es

Universidad Nacional de Educación a

Distancia

España

RAMOS, VALENTINA; TEJERA, EDUARDO
ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y FUERZA DE CLIMA
LABORAL EN ECUADOR

Acción Psicológica, vol. 14, núm. 2, diciembre-, 2017, pp. 225-239

Universidad Nacional de Educación a Distancia

Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=344054646015>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y FUERZA DE CLIMA LABORAL EN ECUADOR

STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURE, CLIMATE AND LABOUR FORCE IN ECUADOR

VALENTINA RAMOS¹ Y EDUARDO TEJERA²

Cómo referenciar este artículo/How to reference this article:

Ramos, V. y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador [Study of the Relationship between Culture, Climate and Labour Force in Ecuador]. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-240. <http://dx.doi.org/10.5944/ap.14.1.17046>

Resumen

El clima laboral es el resultado de las percepciones de los trabajadores asociados a su ambiente de trabajo mientras que la cultura es el conjunto de comportamientos, ideas y sentimientos compartidos que describen la forma en que se trabaja en una organización y que, por tanto, la definen. Estas percepciones del ambiente que definen al clima, se caracterizan porque pueden ser variables entre las personas, lo que se conoce como fuerza del clima laboral. La presente investigación se corresponde con un estudio del clima laboral en Ecuador, donde además se incluye un análisis de su fuerza y de los aspectos de la cultura organizacional que más lo afectan. Para ello se aplicó una herramienta que se validó en el contexto de la investigación, para medir diferencias en las percepciones del clima, así como aspectos culturales asociados al mismo, en una muestra constituida por 832 trabajadores de organi-

zaciones públicas y privadas. Los cálculos se realizaron tomando en cuenta comparaciones de medias y modelos de ecuaciones estructurales. Nuestros resultados indicaron que el clima laboral en Ecuador en términos de fuerza puede considerarse como débil. Es de interés destacar que todas las dimensiones culturales identificadas correlacionaron de forma estadísticamente significativa y positiva con el clima, pero no con la fuerza. A partir de estos resultados, se elaboró un modelo de relaciones entre las variables de estudio con buenos índices de ajuste ($CFI = 0.991$, $GFI = 0.983$, $RMSEA = 0.059$, $PCFI = 0.531$, $\chi^2/df = 3.871$). Como principales conclusiones destacamos que, al menos en el contexto de estudio, la variable fuerza va a estar directamente relacionada con el tipo de clima predominante y las acciones que se hagan para mejorarlo. Esto resulta esencial pues al existir un clima débil, van a haber consecuencias tanto al momento de su medición como al momento de tomar decisiones para mejorarlo, debido a

Agradecimientos: Escuela Politécnica Nacional; Proyecto Interno con código PII-DESODEH-002-2015.

Correspondencia: Valentina Ramos. Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Email: valentina.ramos@epn.edu.ec

¹Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

²Universidad de las Américas, Ecuador.

Recibido: 1 agosto de 2017.

Aceptado: 24 de octubre de 2017.

que existen percepciones diferentes en cada nivel de análisis del mismo, ya sea individual, grupal y organizacional.

Palabras clave: Fuerza del clima; Clima laboral; Cultura; Ecuaciones estructurales; Contexto organizacional.

Abstract

The organizational climate is the result of workers' perceptions associated with their work environment, while culture is the set of shared behaviors, ideas and feelings that define the way in which an organization works. These perceptions of the environment that define the climate, can be variable between the workers, which is known as its strength. This research corresponds to a study of the work climate in Ecuador that also includes an analysis of its strength and the aspects of the organizational culture that most affect it. A tool validated in the context of the research was used to measure differences in climate perceptions, as well as cultural aspects associated with it, in a sample of 832 workers from public and private organizations. The calculations were made taking into account mean comparisons and structural equation modeling. Our results indicated that the work climate in Ecuador in terms of strength can be considered as weak. It is interesting to note that all cultural dimensions identified correlated statistically and positively with climate, but not with the strength. Based on these results, we had a model of relationships between the variables with good adjustment indexes ($CFI = 0.991$, $GFI = 0.983$, $RMSEA = 0.059$, $PCFI = 0.531$, $\chi^2/df = 3.871$). As main conclusions, we emphasize that, at least in the context of the study, the strength will be directly dependent to the type of climate prevailing and the actions that are done to improve it. This is essential because if there is a weak climate, there will be consequences both at the moment of measurement and at the moment of making decisions to improve it, because there are different perceptions at each level of analysis, whether individual, group and organizational.

Keywords: Work climate; Culture; Climate strength; Structural equation modeling; Organizational context.

Introducción

Las organizaciones laborales se encuentran con el desafío constante de garantizar un espacio de trabajo que contribuya a la motivación de sus empleados, donde prime el bienestar y la satisfacción de los mismos. Sin embargo, las percepciones de los trabajadores relacionadas con las características de su ambiente y cómo se sienten con el mismo varían de individuo a individuo. Esta variabilidad de percepciones va a implicar que una organización no se podrá definir, en principio, por cómo es su ambiente de trabajo. Lo que define a las organizaciones es su cultura organizacional, entendida como los comportamientos y sentimientos compartidos por todos sus miembros (Agarwal, 2015; Madan y Jain, 2015). El bienestar que los trabajadores sientan, derivado de las características de su ambiente, va a ser definitivo para su permanencia en el mismo y para la forma en que van a realizar sus actividades (Carrasco, Martínez-Tur y Peiró, 2012; Randhawa y Kaur, 2014).

Para Alarcón y Cea (2007), el clima laboral es el resultado de la influencia directa e indirecta de condiciones laborales. Por esta razón, las características del ambiente de trabajo, vistas como características del clima laboral, han sido objeto de estudio de innumerables investigadores, preocupados por identificar cuáles son aquellos elementos que influyen en el clima con vistas a buscar soluciones a problemas existentes (Alarcón y Cea, 2007; Álvarez, 2006; Moncada, Llorens, Andrés, Moreno y Molinero, 2014; Ramos, Morales y Ortíz, 2011). Estos elementos se encuentran dentro de la forma de hacer, pensar y sentir de los miembros de la organización. Es decir, la cultura organizacional va a generar al clima laboral (Agarwal, 2015; Iljins, Skvarciany y Gaile-sarkane, 2015). Esto ha traído como consecuencia que el estudio del clima haya estado orientado a identificar aquellos elementos de la cultura que impactan al clima y no al clima en sí mismo.

Las características del clima laboral hacen, además, que se tenga que tomar en cuenta la existencia de variabilidad en las percepciones entre las personas en relación a cómo se sienten en lo que hacen, pero también cómo se sienten en relación a la organización en donde trabajan. Esto implica la consideración de varios niveles en los que

el clima va a diferenciarse, y la consideración del contexto en el que se va a estudiar (Agarwal, 2015). La relación entre cultura y clima organizacional define la existencia de una interacción entre ambas variables, donde dimensiones específicas de la cultura van a tener un impacto en el clima en función de dónde se realice el estudio. Lo que pone en cuestionamiento la aplicación de herramientas para medir el clima, que fueron diseñadas en contextos culturales diferentes al de la aplicación inicial.

Esto genera varios escenarios de actuación en relación al estudio del clima laboral: la consideración de la existencia de una variabilidad en las percepciones que se tienen del clima en varios niveles organizacionales, la consideración de la especificidad del clima para cada contexto cultural en donde se quiera estudiar, y la necesidad de identificar las dimensiones culturales que afectan al clima en el contexto de estudio y para cada uno de los niveles de percepción del clima laboral. Estos tres elementos constituyen la base de nuestra investigación.

La cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de símbolos, valores, creencias, comportamientos que comparten todos los miembros de una organización (Costanza, Blacksmith, Coats, Severt y DeCostanza, 2016; Hudrea y Tripón, 2016). De hecho, muchos autores se han centrado en la búsqueda e interpretación del simbolismo que resulta la esencia de los distintos procesos tanto de comunicación como de comprensión conductual de los trabajadores (Abad, Naranjo y Ramos, 2016). Las relaciones que se establecen entre estos elementos que se comparten dentro de las organizaciones dan lugar a formas específicas de creer y comportarse, por lo que la cultura organizacional muchas veces se define como única para cada organización, permitiendo establecer patrones que influyen en el sentido de pertenencia y en la identidad de la misma (Abad et al., 2016; Madan y Jain, 2015). De este modo, la cultura organizacional va a enmarcar el sentido del trabajo dentro de las organizaciones, determinando las relaciones entre el trabajador con la misma a nivel de ajuste, cuando existe una identificación entre la forma de hacer, pensar y sentir del trabajador con la de la organización; o de conflicto, cuando

estas se oponen (Ramos, Jordão y Moraes, 2012; Ramos, Mejía, Mejía y Unda, 2017).

El clima laboral

Por su parte, si la cultura define las formas de comportamiento organizacional, el clima laboral está dado por las percepciones que los trabajadores tienen sobre este comportamiento y por cómo les afecta (Kumar, Budhwar y Nisha Bamel, 2013). Autores como Cardona y Cruz (2014) argumentan que el clima, por su propia naturaleza, es un concepto multidimensional e indeterminado. Las aproximaciones al estudio del clima laboral se han dado desde lo perceptual y desde lo estructural (Clissold, 2006). En el primer caso, se hace referencia a relaciones entre el concepto de clima laboral y el de ambiente de trabajo. Ambos términos se han utilizado indistintamente para describir aquellas percepciones asociadas al estado de ánimo de las personas dentro de una organización (Alarcón y Cea, 2007; Hernández y Valencia, 2014; Randhawa y Kaur, 2014).

Teniendo en cuenta el acercamiento desde el punto de vista de estructura, los estudios sobre clima se han centrado en identificar aquellos elementos que afectan estas percepciones del clima, los cuáles se han relacionado con dimensiones culturales de la organización. Para Clissold (2006), la exposición a los mismos aspectos y relaciones, no necesariamente va a tener el mismo efecto en todas las personas, una vez que el componente perceptual está jugando un papel fundamental en la interpretación que se le da a estas influencias (Clissold, 2006). Por esta razón se han desarrollado varias herramientas donde no en todas coinciden los mismos elementos que permiten medir el clima, pues depende del modelo teórico seleccionado (Peña-Suárez, Muñiz, Campillo-Álvarez, Fonseca-Pedrero y García-Cueto, 2013).

Sin embargo, las mediciones de clima laboral se han basado en la percepción de los trabajadores sobre aspectos culturales, más que en la percepción del propio estado de ánimo de las personas sobre cómo se sienten en su organización (Hernández y Valencia, 2014; Varnali, 2015). Esto, desde nuestro punto de vista, es limitar al clima a dimensiones que han sido determinadas de forma

contextual, y que no necesariamente se aplican a todas las organizaciones tal y como lo consideran Jacobs, Weiner y Bunger (2014), que explican la importancia de tener en cuenta el contexto social y organizacional en que se realizan los estudios de clima laboral. Esto nos lleva a plantear la primera hipótesis de investigación:

(H1): *La percepción del clima laboral en Ecuador es positiva*

La cultura y el clima en las organizaciones

De acuerdo con Ashkanasy, Wilderom, y Peterson (2000), Cardona y Cruz (2014) y Kumar et al. (2013), los términos de cultura y clima laboral han sido utilizados indistintamente por algunos autores, al punto de considerar en la descripción del clima algunos atributos que han formado parte tradicionalmente de la estructura de la cultura organizacional. Tal es el caso de la definición dada por Kundu (2007), donde se atribuyen características organizacionales y estados relativamente duraderos en el tiempo al clima, cuando esto forma parte de la definición de cultura organizacional.

Muchos autores argumentan que los estudios de clima y de cultura, efectivamente, podrían verse intercambiables, pues parten de una misma base que son las relaciones entre las personas y entre ellas y las organizaciones. Tanto la cultura como el clima están orientadas a explicar y medir estas relaciones en un contexto determinado (Ashkanasy et al., 2000). Sin embargo, hay algunas diferencias entre ellas. La cultura organizacional permite entender cómo se realizan las cosas dentro de las organizaciones, siendo, por tanto, más contextuales en el momento de entender el funcionamiento de las variables que definen al entorno organizacional. Por su parte, el clima organizacional puede ser más generalizable y menos específico al momento de entender los comportamientos organizacionales (Ashkanasy et al., 2000). En unos casos, se argumenta que los estudios de clima laboral pueden servir para comprender una parte de la cultura (Ashkanasy et al., 2000), mientras que otros autores argumentan que son los estudios de cultura organizacional los que le dan origen a una mejor comprensión del clima

laboral (Cardona y Cruz, 2014; Hernández y Valencia, 2014), argumentando que el clima laboral es un reflejo de la cultura organizacional.

Estos elementos relacionados con la cultura y el clima nos permiten definir como segunda hipótesis de investigación:

(H2) *Existe relación entre la cultura y el clima laboral en Ecuador.*

La fuerza del clima laboral

Los estudios de clima laboral se han basado en considerar un factor general que asocia a todos los elementos cognitivos que se presentan en las relaciones entre el trabajador con su organización. En este sentido, no interesaría discriminar niveles de clima laboral, sino que estaría todo concentrado en un único factor global (James et al., 2008). Sin embargo, para Dickson y Resick (2006), el clima laboral va a tener una variabilidad en la forma en que se percibe de trabajador en trabajador, y también en función de cómo cada situación afecta estas percepciones, derivado de la interrelación entre el trabajador con su entorno de trabajo. Cardona y Cruz (2014) describen la existencia de niveles relacionados con el clima, desde el clima individual o psicológico, al clima organizacional, incluyendo también al clima del grupo (Cardona y Cruz, 2014; Clissold, 2006; Chaudhary y Rangnekar, 2016; Hernández y Valencia, 2014; Jacobs et al., 2014; James et al., 2008). Esta variabilidad del clima está relacionada con su fortaleza e impacta directamente en la consistencia de los comportamientos organizacionales (Dickson y Resick, 2006).

Para Dickson y Resick (2006), la fuerza del clima laboral se define como el grado de consenso que existe entre los miembros de una organización en relación a las prácticas y políticas que caracterizan dicha institución (Amish y Singh, 2016; Dickson y Resick, 2006). Estos autores argumentan que climas fuertes son indicadores de un bajo nivel de ambigüedad en relación al comportamiento organizacional, llevando a una uniformidad a nivel de percepciones y expectativas de los miembros de

dicha organización (Dickson y Resick, 2006; Schneider, Salvaggio y Subirats, 2002).

Teniendo en cuenta el concepto de fuerza de clima laboral, nuestra tercera hipótesis de investigación:

(H3) Existen diferencias en las percepciones a nivel individual, grupal y organizacional del clima laboral en Ecuador

Las investigaciones sobre clima deberán considerar, entonces, a la fuerza del clima laboral pues sin ella se limitaría a la media de todas percepciones que se tienen en relación al clima. Sin embargo, no se consideraría el grado de consenso que hay en relación al clima. Para el estudio de la fuerza del clima, en cambio, se debería considerar la dispersión entre estas percepciones. Un consenso en las opciones legitimaría la existencia de un clima fuerte (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013; Schneider et al., 2002; Weiner, Belden, Bergmire y Johnston, 2011).

De este modo, el objetivo de la presente investigación es el de elaborar un modelo explicativo de la relación entre cultura y clima laboral en Ecuador, donde se considere el grado de fortaleza del mismo. En función de dicho objetivo, la cuarta hipótesis de la presente investigación es

(H4): Existe relación entre la cultura, el clima y su fuerza en Ecuador.

Tabla 1

Distribución de la muestra por sector de la organización

	Privadas	Públicas
Género (porcento)		
Hombres	60.6	54.7
Mujeres	39.4	45.3
Estado civil (porcento)		
Solteros	43.0	31.1
Casados	50.0	33.3
Divorciados	5.6	9.7
Otro	1.4	25.9
Edad (años):		
Mínimo - Máximo	20- 59	21- 73
Media	34	38
Desviación Estándar	8.2	11.4

Nota. N = 832.

Método

Diseño de investigación

El estudio se corresponde con una investigación cuantitativa, de tipo transversal, debido a que los datos obtenidos fueron el resultado del levantamiento de información en instituciones, en un momento específico y no durante un período de tiempo. Dicha investigación inicia como exploratoria y deriva en correlacional, una vez que busca generar nueva información que permita entender a las variables de estudio propuestas y la relación entre las mismas (Hernández, 2014). Las variables relacionadas con las hipótesis planteadas fueron cultura, clima, fuerza de clima y fuerza de cultura.

Muestra

En la muestra se utilizaron datos secundarios de aplicaciones de la mismacherramienta. Estos datos forman parte de tesis de pregrado y maestría de la Escuela Politécnica Nacional en Ecuador, que compartían el objetivo de medir el clima laboral y su fuerza en organizaciones ecuatorianas. Las ventajas del uso de datos secundarios están dadas por el ahorro en tiempo y esfuerzo al momento de obtener los mismos (Fanning, 2014). A los efectos de la presente investigación fue deseable la existencia de una muestra heterogénea, perteneciente a más de una organización, a los efectos de validación del modelo.

Tabla 2

Análisis factorial de las herramientas de medición de dimensiones culturales y clima laboral

	Dimensiones del clima del puesto	Dimensiones del clima del grupo	Dimensiones del clima de la organización
Indicadores de aplicabilidad de la herramienta			
Kaiser-Meyer-Olkin	KMO=.952 $\chi^2=7011.17$, $p=.000$	KMO=.957 $\chi^2=8283.26$, $p=.000$	KMO=.958 $\chi^2=8608.03$, $p=.000$
Test de esfericidad de Bartlett	1	1	1
Cantidad de componentes principales			
Porcentaje de varianza explicado	69.59	74.34	75.31
Valores de las interacciones para cada dimensión			
Cooperación	.871	.871	.894
Enfoque y liderazgo gerencial	.862	.895	.879
Estructura organizacional	.824	.837	.877
Innovación organizacional	.805	.862	.839
Justicia	.864	.882	.870
Motivación en la organización	.825	.880	.891
Procesos de control	.791	.830	.847
Reconocimiento al desempeño	.823	.843	.864
Relaciones interpersonales	.819	.853	.831
Toma de decisiones	.855	.867	.884

Para el estudio se tomaron en cuenta las respuestas de 832 trabajadores, distribuidos en organizaciones de diferente sector en Ecuador. Esta muestra es representativa para grandes poblaciones con un 95 % de confianza y un error entre 3 y 5 (Israel, 1992). De acuerdo a los datos descriptivos, la mayoría de la población que respondió fueron hombres, casados y con un promedio de edad de 36 años. La distribución por sector se encuentra en la Tabla 1.

Materiales

Para el levantamiento de información se desarrolló un inventario para la ocasión, compuesto por una escala inicial con tres preguntas relacionadas con la percepción del clima del puesto, del grupo y de la organización ($\alpha_{general} = .846$). Además, se incluyeron tres escalas para medir el impacto de dimensiones culturales en el clima laboral a cada nivel: individual, grupal y organizacional. Las dimensiones culturales descritas en las escalas fueron tomadas del análisis de frecuencia realizado a instrumentos de medición de clima realizado por Nuñez (2016). La

herramienta final aplicada se encuentra en los materiales complementares.

Para la validación de estas tres escalas de dimensiones culturales se realizó un Análisis Factorial para determinar los porcentajes de varianza explicada de cada una de las escalas y la cantidad de componentes principales. Asimismo, se utilizó el valor de α de Cronbach para medir la fiabilidad interna de cada una de las escalas. Estos valores se encuentran en las Tabla 2 y 3.

En la Tabla 2 se muestran los valores de KMO y del test de Bartlett, los que resultan satisfactorios para la aplicación del Análisis Factorial, de acuerdo con Pérez y Medrano (2010). Estos mismos autores argumentan que el porcentaje de varianza explicada debe ser superior a 50 % para considerar el número de factores finales adecuado. En la Tabla 3, los datos reflejan porcentajes de varianza explicada superiores al 69 %. En todos los cuestionarios de dimensiones, se recoge un solo componente principal, con valores de correlaciones superiores a .40, lo que resulta deseable de acuerdo con Pérez y Medrano (2010). Los valores de fiabilidad se encuentran reflejados por el α de Cronbach de la Tabla 3.

Tabla 3

Valores de consistencia interna de los instrumentos

	ítems	α de Cronbach
Fuerza de clima laboral	3	.864
Dimensiones del clima del puesto	10	.950
Dimensiones del clima del grupo	10	.961
Dimensiones del clima de la organización	10	.963

Los índices de α de Cronbach presentados indican valores deseados para afirmar que existe una alta fiabilidad del instrumento pues son valores de .80 a .90. Esta afirmación se encuentra en relación con lo descrito por Oviedo y Campo-Arias (2005). Por lo antes expuesto, podemos afirmar que el instrumento aplicado tiene buenos índices que permiten su aplicación.

Procedimiento

En las aplicaciones originales, siendo que los datos obtenidos son de tipo secundarios, los cuestionarios se distribuyeron en distintas organizaciones, además siguiendo el método de “bola de nieve” (Atkinson y Flint, 2001), donde la distribución se hizo por cercanía y afinidad, pidiendo que se continuara con la misma a partir de contactos cercanos. Las aplicaciones fueron realizadas por estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador, que a su vez aplicaron en organizaciones laborales. Para ello se utilizaron formularios en papel y de forma online a través del aplicativo de Google Drive. En el caso de las aplicaciones online, el mismo programa evita la existencia de valores perdidos una vez que se colocaron todas las preguntas como de respuesta obligatoria. Para los formularios en papel hubo una revisión posterior al llenado, de manera individualizada, evitando que se quedaran preguntas sin responder. En ambos casos se hicieron instrucciones para el llenado del inventario, garantizando anonimato en las respuestas, cuyo fin fundamental fue de tipo académico. Los formularios online fueron procesados de forma automática, mientras que los cuestionarios en papel fueron procesados de manera manual en documentos de Excel. La recogida de información se produjo durante el período de un año. Para evitar la existencia de variables extrañas se

siguió la propuesta de Prieto y Delgado (2010) del uso de estandarización de herramientas y de procedimiento en el levantamiento de información.

Análisis de información

Los cálculos realizados teniendo en cuenta a la H1 fueron de frecuencia. Para la H2 y la H4 se realizaron cálculos de correlaciones teniendo en cuenta el coeficiente de correlación de Pearson, mientras que para la H3 se hicieron comparaciones de medias en muestras relacionadas. En el análisis y procesamiento de información se utilizó el programa estadístico SPSS (IBM, 2011) y en el caso de las ecuaciones estructurales se utilizó el paquete AMOS del SPSS. Los valores de significación considerados fueron de $p < 0.05$.

Las relaciones entre las variables se colocaron como Modelo de Ecuaciones Estructurales. Los índices utilizados para verificar el ajuste fueron el índice comparativo del ajuste (CFI), el índice de bondad de ajuste (GFI), el índice comparativo de ajuste de la parsimonia (PCFI) y el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA); correspondiente con lo recomendado para este tipo de modelo (Hooper, Coughlan y Mullen, 2008; Marôco, 2010). Los valores de ajuste se consideraron aceptables para el caso del CFI y el GFI si son superiores a 0.80 y bueno si son superiores a 0.90. En el caso del índice de PCFI, los valores de ajuste se consideraron aceptables si fueron superiores a 0.60, aunque hay autores que argumentan que valores sobre los 0.50 también son aceptables (Hooper et al., 2008). Para el RMSEA, los valores de ajuste aceptables se consideraron entre 1.10 y 0.05, y valores inferiores a 0.05 para que el modelo sea considerado como bueno. El modelo global se consideró con buen ajuste a partir de los valores de la relación entre χ^2/df inferiores a 5 (Marôco, 2010).

Resultados

Nuestros resultados apuntan a dos elementos fundamentales: establecer el comportamiento del clima laboral, tanto en los niveles de variabilidad del mismo como en la caracterización del clima a nivel del individuo, el grupo y

la organización. En un segundo momento, incluimos un análisis de las dimensiones culturales que afectan al clima laboral y que sirven como punto de partida para la creación de herramientas para medir clima laboral. Estos elementos sirvieron de base para la creación de un modelo de relaciones entre variables.

El clima laboral en Ecuador

En seguimiento a la H1, para el tipo de clima laboral, se determinaron las medias de las respuestas de los colaboradores a nivel de clima individual, grupal y organizacional, y la media general. Los resultados se encuentran en la Tabla 4.

Tabla 4

Valores asociados a los niveles del clima laboral

	Media	Desviación Típica
Clima laboral general	5.28	1.20
Clima del puesto	5.46	1.17
Clima del grupo	5.33	1.19
Clima de la organización	5.07	1.23

De acuerdo a los datos presentados, podemos afirmar que el clima laboral del puesto, del grupo y de la organización en Ecuador oscila desde Regular a Muy Bueno. De igual manera se comporta la media del clima global.

Tabla 5

Correlaciones entre la media de las dimensiones culturales, los tipos de clima, la media del clima global y la variabilidad del clima laboral

Dimensiones culturales (Media)	Clima del puesto	Clima del grupo	Clima de la organización	Clima global (Media)	Variabilidad del Clima laboral
Innovación organizacional	.233**	.229**	.234**	.285**	-.059
Enfoque y liderazgo gerencial	.220**	.194**	.168**	.230**	-.009
Motivación en la organización	.295**	.288**	.277**	.346**	-.030
Reconocimiento al desempeño	.192**	.238**	.263**	.265**	-.064
Estructura organizacional	.174**	.144**	.167**	.203**	-.022
Cooperación	.238**	.239**	.196**	.251**	.012
Relaciones interpersonales	.284**	.293**	.270**	.329**	-.013
Toma de decisiones	.220**	.187**	.212**	.237**	.006
Procesos de control	.216**	.164**	.157**	.186**	.032
Justicia	.189**	.238**	.265**	.263**	-.047

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Sin embargo, también es de nuestro interés determinar las diferencias significativas entre estos tipos de clima, lo que da lugar a la medición de la fuerza del clima laboral.

Dimensiones culturales que afectan al clima laboral en Ecuador

En relación a la H2, se realizaron correlaciones entre dimensiones culturales y tipo y variabilidad del clima laboral para determinar qué elementos de la cultura van a estar afectando al clima a cada uno de los niveles de análisis. Los resultados se muestran en la Tabla 5.

De acuerdo con lo reflejado en la Tabla 5, podemos afirmar que todas las dimensiones culturales identificadas van a tener un impacto en el clima laboral a cada uno de sus niveles, y de manera global también. Es decir, que ninguna se podría o debería excluir en caso de considerar a la cultura organizacional dentro del estudio del clima laboral en Ecuador, lo que reafirma la conexión que existe entre clima y cultura. Sin embargo, ninguna de las dimensiones correlacionó de forma significativa con la variabilidad del clima laboral, lo que implica que la cultura afecta directamente al clima, pero indirectamente a la variabilidad.

La fuerza del clima laboral en Ecuador

Para la determinación de la variabilidad de percepciones, es decir, la fuerza del clima mencionada en la H3, se establecieron diferencias de medias entre el clima individual, grupal y organizacional. Los resultados se encuentran en la Tabla 6.

Tabla 6

Variabilidad del clima laboral a partir de comparación de medias entre muestras relacionadas

Pares	Media	Desviación Típica	Sig.
Clima del puesto / Clima del grupo	.131	8.74	.000
Clima del puesto / Clima de la organización	.393	1.117	.000
Clima del grupo / Clima de la organización	.262	1.015	.000

Nuestros resultados indican diferencias significativas en todos los pares de clima que se compararon. Podemos afirmar entonces que el clima laboral en Ecuador debe considerarse como débil, y el estudio de clima laboral entonces debe hacerse identificando a qué nivel se va a realizar. Además, podemos afirmar que, de acuerdo a los valores de media presentados en la Tabla 4, la percepción del clima laboral empeora en la medida en que va aumentando de nivel, siendo mejor a nivel del puesto y peor a nivel de organización. Al tener tres tipos de clima laboral, uno para cada nivel, identificamos también las correlaciones entre los mismos. Los resultados se reflejan en la Tabla 7.

Tabla 7

Correlaciones entre los tipos de clima

Pares	Clima del puesto	Clima del grupo	Clima de la organización
Clima del puesto	1	,727**	,569**
Clima del grupo		1	,649**
Clima de la organización			1

Todas las correlaciones fueron estadísticamente significativas y tuvieron signo positivo. Esto indica que, a pesar de que cada tipo de clima debe ser considerado como una variable en sí mismo, van a tener un impacto unos sobre los otros. De manera que si se realizan acciones para mejorar el clima del puesto, también va a mejorar el clima del grupo y el clima de la organización. Esto va a suceder con cualquier modificación que se haga al resto de los tipos de clima.

También correlacionamos los valores de las medias del clima laboral con la variabilidad del clima. Nuestros resultados muestran que la correlación es significativa y negativa ($P = -.297, p < 0.01$). Esto indica que con la mejora del clima global va a haber menos variabilidad del clima, lo que es equivalente a más fuerza del clima laboral. Es decir, que en aras de aumentar la fuerza del clima, se deben incidir en el mejoramiento del clima laboral de manera global.

Modelo de relaciones entre la cultura y el clima laboral en Ecuador

Para validar la H4, se determinaron las relaciones entre variables siguiendo un modelo de ecuaciones estructurales. En el mismo se tomaron en cuenta las siguientes premisas a partir de los resultados obtenidos:

1. El clima global tiene que ser necesariamente el resultado de la interacción del clima laboral a cada uno de los niveles analizados.
2. La variabilidad del clima laboral está directamente relacionada con el clima global, pero no con la cultura global.
3. La medición de la cultura de manera global es también resultado de los factores que se forman al considerar las dimensiones culturales a nivel del puesto, el grupo y la organización.
4. Podemos afirmar que, así como existe variabilidad del clima laboral, también va a existir variabilidad en la percepción sobre la cultura organizacional, una vez que hay tres factores asociados a la cultura global: la cultura del puesto, del grupo y de la organización.

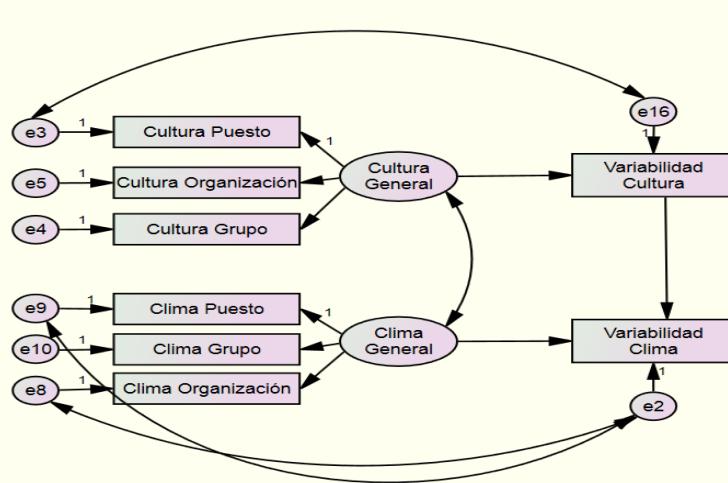


Figura 1. Modelo de relaciones entre tipos y variabilidad del clima laboral, clima global, tipos y variabilidad de cultura y cultural global. Los valores de ajuste obtenidos fueron: CFI = 0.991, GFI = 0.983, RMSEA = 0.059, PCFI = 0.531, $\chi^2/df = 3.871$.

5. La variabilidad de la cultura va a ser el resultado del comportamiento de la cultura organizacional de manera global.
6. Podemos hipotetizar que la variabilidad de la cultura organizacional va a impactar en la variabilidad del clima laboral, debido a la realización que se establece entre cultura y clima.

El modelo elaborado se encuentra en la Figura 1.

Para el modelo se consideraron las relaciones entre los errores, de acuerdo a los resultados de las covarianzas cuando se realizó el cálculo de los índices para el modelo sin las correlaciones entre errores. Las covarianzas estimadas consideradas para establecer correlaciones fueron superiores a 36.6 siguiendo la lógica de valores explicada en (Maróco, 2010). Los índices fueron satisfactorios, por lo que podemos afirmar que el modelo elaborado es adecuado para explicar las relaciones entre las variables del mismo. Todas las correlaciones del modelo fueron significativas y estos resultados se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8

Relaciones entre variables que describen el Modelo Final

			Estimados estandarizados	Error estándar	Ratio Crítico (CR)	Sig.
Variabilidad del Clima	←	Clima General	-0.282	0.054	-5.229	***
Cultura del puesto	←	Cultura General	1			
Cultura del grupo	←	Cultura General	1.057	0.017	64.01	***
Cultura de la organización	←	Cultura General	1.034	0.018	56.187	***
Clima del puesto	←	Clima General	1			
Clima del grupo	←	Clima General	1.141	0.047	24.066	***
Clima de la organización	←	Clima General	0.936	0.044	21.35	***
Variabilidad de la Cultura	←	Cultura General	-0.029	0.009	-3.202	0.001
Variabilidad de la Cultura	←	Variabilidad del Clima	0.016	0.006	2.761	0.006
Cultura General	↔	Clima General	0.243	0.032	7.69	***

Nota. *** indica valores de $p < 0.01$.

Discusión

Nuestros resultados corroboran, en primer lugar, la relación estrecha que existe entre la cultura y el clima en las organizaciones laborales. Además, evidencian la importancia de tener en cuenta el contexto para el estudio del clima laboral, pues el comportamiento de esta variable va a ser diferenciado para las organizaciones ecuatorianas. De este modo, al obtener dimensiones de cultura, asociadas al clima laboral, que son característicos para comprender el tipo de clima laboral y cómo impacta la cultura en el mismo, podremos elaborar una herramienta que permita la medición de esta variable para el contexto en el que se realizó la presente investigación.

Al mismo tiempo, nuestro estudio también consideró la importancia de la variable fuerza, tanto para el clima como para cultura organizacional. Dicha variable ha sido poco considerada en los estudios sobre cultura y clima, que han tenido por objetivo fundamental entender el tipo de clima y el tipo de cultura, pero no si existe variabilidad en las percepciones acerca de los mismos. Considerar, en cambio, la variabilidad de las percepciones permite entender qué tipo de acción se debe realizar y, en el caso de nuestra investigación, por demostrarse que el clima laboral es débil, arroja la idea de que el clima debe ser considerado en función de los niveles en que estas percepciones se desarrollan. Esta conclusión deriva del hecho de haber encontrado diferencias significativas entre la percepción del clima del puesto, del grupo y de la organización. Para Ecuador, además, podemos afirmar que la percepción del clima laboral empeora en la medida en que se acerca al clima organizacional, siendo mejor en el clima del puesto.

Por último, nuestro estudio incluye un modelo explicativo de relaciones, donde se evidencia que la cultura organizacional va a tener una relación con el tipo de clima laboral, pero no con la variabilidad del clima laboral. Es decir, que para realizar acciones dirigidas a mejorar el clima, se debe tener en cuenta las dimensiones culturales estudiadas, pero estas sólo tendrán un impacto indirecto en la fuerza del clima laboral. En la medida en que mejore el clima, entonces disminuirá la variabilidad de las percepciones que se tenga sobre el mismo. La variabilidad de la cultura organizacional, en cambio, sí

tendrá un impacto en la variabilidad del clima laboral, reforzando la idea de las relaciones necesarias e imprescindibles entre las variables cultura y clima.

Limitaciones

Nuestra investigación, a pesar de que contó con una muestra de organizaciones públicas y privadas, podría beneficiarse de aumentar la cantidad de trabajadores de organizaciones privadas para que no existan mayores diferencias. Al mismo tiempo, se podría ampliar hacia otras regiones, siendo que la mayoría son personas y organizaciones que están en la capital el país. Otro elemento a tener en cuenta es la cantidad de dimensiones culturales, haciendo revisiones periódicas de nuevos elementos que surjan relacionados con el clima laboral. No se consideraron dimensiones relacionadas con características de las personas, sino aquellas que fueran un reflejo del comportamiento organizacional.

Pistas para futuras investigaciones

Esta investigación partió del presupuesto de la importancia del contexto para el estudio del clima laboral, sin embargo, se podría extender a otros contextos para confirmar tanto el comportamiento de las dimensiones culturales en la medición del clima. De este modo, la realización de estudios transculturales sobre el tema podría evidenciar el surgimiento de nuevas dimensiones o la validación de estas dimensiones como comunes a otros contextos culturales.

Además, las dimensiones culturales validadas en el modelo deben ser sujeto de medición con mayor profundidad, sirviendo de base para la construcción de una herramienta que mida esencialmente estas dimensiones, a través de ítems. De este modo el instrumento final queda más completo y podría ser utilizado de manera independiente sólo considerando los aspectos culturales, o de forma global con la medición de la percepción del clima.

Referencias

- Abad, A., Naranjo, E. y Ramos, V. (2016). Estudio etnográfico de la cultura organizacional considerando las relaciones desde lo artefactual a lo presuntivo [Ethnographic Study of the Organizational Culture Considering Relations from Artifactual to Presumptive]. *Visión Empresarial, enero-diciembre*(6), 45-69.
- Agarwal, P. (2015). The Moderating Effect of Strength of Organisational Climate on the Organisational Outcomes. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(1), 71-76.
- Alarcón, H. y Cea, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas [Desing and Validation of a Perceptions and Expectations Based Work Climate Assessment Model]. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.
- Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Rosarista.
- Amish y Singh, A. P. (2016). Development and Validation of a Psychometric Scale for Assessing Work Group Climate. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 7(12), 113-118.
- Ashkanasy, N., Wilderom, C. y Peterson, M. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. London, UK: Sage.
- Atkinson, R. y Flint, J. (2001). Accessing Hidden and Hard-to-Reach Populations: Snowball Research Strategies. *Social Research Update*, 33(1), 1-4.
- Cardona Echeverri, D. R. y Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional [Review of Organizational Climate Assessment Tools]. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Carrasco, H., Martínez-Tur, V. y Peiró, J. M. (2012). Validation of a Measure of Service Climate in Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 69-80.
- Chaudhary, R. y Rangnekar, S. (2016). Development Climate & Work Engagement: A Multilevel Study Abstract. En *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 5, No. 2, pp. 166-182). Emerald.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2016-0001>
- Clissold, G. (2006). *Psychological Climate: What is it and what Does it Look Like?* Department of Management Working Paper series No. 29/06: Monash.
- Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B. y DeCostanza, A. H. (2016). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361-381. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9420-y>
- Dickson, M. W. y Resick, C. J. (2006). When Organizational Climate is Unambiguous, it is also Strong. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 351-364. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.351>
- Fanning, S. F. (2014). Data sources: Uses and evaluation. *The Appraisal Journal*, 82(4), 295-307.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R. y Valencia, S. M. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia [Building an Instrument to Measure the Organizational Climate as a Function of the Competing Values Framework]. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. y Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A

- Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hooper, D., Coughlan, J. y Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Dublin Institute of Technology*, 6(1), 53-60.
- Hudrea, A. y Tripion, C. (2016). Organizational Culture of the Public Sector. A Study of Romanian Public Organizations. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 53, 97-113.
- IBM. (2011). *IBM SPSS statTistic* (Version 20). New York: IBM.
- Iljins, J., Skvarciany, V. y Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact on Organizational Climate through Organizational Culture Factors. Case Study of Latvia and Lithuania. *Trends Economics and Management*, IX(24), 9-17.
- INEVAL. (2016). *Resultados medición clima laboral 2016*. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Evaluación Educativa.
- Israel, G. D. (1992). *Determining Sample Size*. Florida: University of Florida. <https://doi.org/10.4039/Ent85108-3>
- Jacobs, S. R., Weiner, B. J. y Bunger, A. C. (2014). Context Matters: Measuring Implementation Climate among Individuals and Groups. *Implementation Science : IS*, 9(46). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-46>
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. y Kim, K. (2008). Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 17(1), 5-32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- Kumar, U., Budhwar, P y Nisha Bamel. (2013). Revisiting Organizational Climate: Conceptualization, Interpretation and Application. In *3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management (IAM)* (pp. 1-26). Vastrapur, India: Indian Institute of Management.
- Kundu, K. (2007). Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 12, 99-108.
- Liu, X. y Liu, J. (2013). Effects of Team Leader Emotional Intelligence and Team Emotional Climate on Team Member Job Satisfaction. *Nankai Business Review International*, 4(3), 180-198. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2013-0023>
- Madan, M. y Jain, E. (2015). Impact of Organizational Culture and Climate on Managerial Effectiveness. *Delhi Business Review*, 16(2), 47-57.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais. Fundamentos teóricos, software & aplicações [Analysis of Structural Equations. Theoretical Fundamentals, Software, & Applications]*. Porto, Portugal: ReportNumber.
- Moncada, S., Llorens, C., Andrés, R., Moreno, N. y Molinero, E. (2014). *Manual del método CoPsoQ-istas21 para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores*. Barcelona, España: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)-CCOO.
- Moreira-Moreira, L. M. (2016). Clima organizacional en la educación superior, Ecuador [Organizational Climate in Higher Education, Ecuador]. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 296-307.
- Nuñez, C. I. (2016). *Diseño y validación de una herramienta para medir clima laboral en Ecuador*. Escuela Politécnica Nacional.
- Oviedo, H. C. y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso Coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. <https://doi.org/10.1590/S1135-57272002000200001>

- Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez, A., Fonseca-Pedrero, E. y García-Cueto, E. (2013). Assessing Organizational Climate: Psychometric Properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*, 25(1), 137-144.
<https://doi.org/10.7334/psicothema2012.260>
- Pérez, E. R. y Medrano, L. (2010). Análisis factorial exploratorio: Bases conceptuales y metodológicas [Exploratory Factor Analysis; Psychological Tests: Extraction Methods.]. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66.
- Prieto, G. y Delgado, A. R. (2010). Fiabilidad y validez [Reliability and Validity]. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 67-74.
- Ramos, F., Morales, M. y Ortiz, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencia Administrativa*, 2, 30-35.
- Ramos, V., Jordão, F. y Morais, T. (2012). Desarrollo y Validación del Inventario para Medir la Articulación entre la Persona y la Organización (Inventario APO) [Development and Validation of a Measure of Person-Organization Fit]. *Evaluación*, 12, 60-82.
- Ramos, V., Mejía, S., Mejía, K. y Unda, X. L. (2017). Estudio de Validación para el Contexto Ecuatoriano del Inventario APO Creado en Portugal [Validation for the Ecuadorian Context of the APO Inventory Created in Portugal]. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – E Avaliação Psicológica. RIDEP*, 1(43), 16-26.
- Randhawa, G. y Kaur, K. (2014). Organizational Climate and its Correlates. *Journal of Management Research* (09725814), 14(1), 25-40.
- Rodríguez, H. R. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. ESPE.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Salvaggio, A. N. y Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.220>
- Toro, E. (2014). *El clima laboral en Ecuador. Con energía hacia el futuro*, 7(29).
- Varnali, R. (2015). An Exploratory Study of the Cultural Context of Organisational Climate and Human Resource Practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 432-447. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12080>
- Weiner, B. J., Belden, C. M., Bergmire, D. M. y Johnston, M. (2011). The Meaning and Measurement of Implementation Climate. *Implementation Science: IS*, 6(1), 78. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-78>
- Work, G. P. to. (2013). *Valoración del clima laboral*. Quito, Ecuador: Ministerio de Ambiente.
- Zeas, N. y Granda, P. (2012). *Estudio del impacto en el clima laboral de las empresas provincia del Guayas*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil.

Apéndice

Cuestionario de percepción del Clima Laboral

El clima laboral de las organizaciones se relaciona con el estado de ánimo que las personas sienten, ya sea individual o en su grupo de trabajo. Estos tres niveles de percepción del clima pueden coincidir o no. Por favor, identifique en las siguientes afirmaciones cómo considera que es el clima laboral a los niveles sugeridos, de acuerdo con la escala de: Pésimo, Muy malo, Malo, Regular, Bueno, Muy bueno, Excelente.

El clima laboral en mi puesto de trabajo es:

Pésimo	
Muy malo	
Malo	
Regular	
Bueno	
Muy bueno	
Excelente	

El clima laboral en mi grupo de trabajo es:

Pésimo	
Muy malo	
Malo	
Regular	
Bueno	
Muy bueno	
Excelente	

El clima laboral en la organización donde trabajo es:

Pésimo	
Muy malo	
Malo	
Regular	
Bueno	
Muy bueno	
Excelente	

Dimensiones culturales que afectan al clima

¿Con qué frecuencia los siguientes elementos influyen en el clima laboral que caracteriza su puesto, su grupo y su organización? Puntúe cada aspecto considerando una escala del 1 al 5 donde 1: Nunca influye en el clima y 5: Siempre influye en el clima.

Dimensiones de la cultura	Descripción de las dimensiones	Influye en el clima del puesto	Influye en el clima del grupo	Influye en el clima de la organización
Innovación organizacional	Nivel de innovación, creatividad y visión de la organización.			
Enfoque y liderazgo gerencial	Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.			
Motivación en la organización	Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y en su trabajo.			
Reconocimiento al desempeño	Reconocimiento, recompensas e incentivos basados en el desempeño de los trabajadores.			
Estructura organizacional	Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.			
Cooperación	Participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tienen los trabajadores en la empresa.			
Relaciones interpersonales	Comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.			
Toma de decisiones	Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los trabajadores.			
Proceso de control	Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.			
Justicia	Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.			