



Cuadernos Latinoamericanos de  
Administración

ISSN: 1900-5016

cuaderlam@unbosque.edu.co

Universidad El Bosque  
Colombia

Sánchez Murillo, Antonio José; Nieto Martínez, Héctor David; Anzola Castillo, Iván  
Eugenio

Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la  
Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia

Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XII, núm. 21, 2015, pp. 27-37  
Universidad El Bosque  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409643604004>

- 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

# Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia<sup>1</sup>

## Impact of organizational climate and satisfaction in the effectiveness of companies of Usaquen, Bogota, Colombia

## Incidência do clima organizacional e a satisfação na efetividade de empresas da Localidade de Usaquén, Bogotá, Colômbia

Antonio José Sánchez Murillo,<sup>2</sup>  
Héctor David Nieto Martínez,<sup>3</sup>  
Iván Eugenio Anzola Castillo.<sup>4</sup>

### Resumen

En los últimos años han sido publicadas varias investigaciones sobre el clima organizacional, satisfacción y efectividad organizacional. (Cameron, 1986; Silva, 1996; Burke y Litwin, 1992; Pfeffer y Salansik, 2003; Griffith, 2006, Alfaro et al., 2012, Hospinal, 2013). Tal volumen de investigación se justifica por la importancia de investigar acerca de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los empleados con la efectividad empresarial.

Es una investigación de tipo exploratorio correlacional, se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos), y cualitativas (entrevista y observación).

El estudio se realizó en empresas ubicadas en el área de influencia de la Universidad El Bosque: dos empresas manufactureras, una EPS, una IPS, un hotel, una firma de abogados y una cooperativa.

Los hallazgos de la investigación muestran una relación positiva, medianamente significativa, la cual permite aportar valiosa información a otras empresas y estudiosos del tema. El instrumento empleado, válido y confiable facilitara la realización de posteriores estudios.

**Palabras clave:** empresa, clima organizacional, satisfacción, efectividad, Usaquén.

### Abstract

In the last thirty years, a considerable amount of research on organizational climate, satisfaction and organizational effectiveness, has been published. (Cameron, 1986; Silva, 1996; Burke and Litwin, 1992; Pfeffer and Salansik, 2003; Griffith, 2006, Alfaro et al., 2012, Hospinal, 2013). Among other reasons, this body of research is justified by the importance of research on the relationship between organizational climate and the satisfaction of employees with the business effectiveness.

### Resumo

Nos últimos anos foram publicadas várias pesquisas sobre o clima organizacional, satisfação e efetividade organizacional. (Cameron, 1986; Silva, 1996; Burke e Litwin, 1992; Pfeffer e Salansik, 2003; Griffith, 2006, Alfaro et al., 2012, Hospinal, 2013). Tal volume de pesquisa se justifica pela importância de pesquisar a respeito da relação entre o clima organizacional e a satisfação dos empregados com a efetividade empresarial.

Recibido el 24/06/2015 Aprobado el 19/08/2015

1. Artículo de investigación, elaborado con base en los resultados de la investigación "Incidencia del Clima organizacional y la satisfacción en la efectividad empresarial", por el Grupo Responsabilidad Social y Empresarial, Universidad El Bosque.
2. Economista, especialista en Física y Filosofía, Pontificia Universidad Javeriana. Especialista en Planeación y Desarrollo Organizacional, NTL, Washington USA, Profesor titular Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad El Bosque, Colombia, sanchezantonio@unbosque.edu.co
3. Administrador de Empresas. Profesor Instructor, Universidad El Bosque, Colombia, hnieto@unbosque.edu.co
4. Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, Especialización en Investigación de Operaciones, Universidad de Friburgo. Profesor titular, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque, Colombia, anzola.ivan@unbosque.edu.co

It is an exploratory correlational research, quantitative techniques (instruments) were used and qualitative (interview and observation).

The study was conducted in companies located in the area of influence of the Universidad El Bosque: two manufacturing companies, a private clinic, an IPS, a hotel, a law firm and a cooperative.

The research findings show a positive but only moderately significant relationship, however it is considered that allows us to provide valuable information to other companies and scholars, because the model used facilitates further studies by other researchers.

**Keywords:** Company, Organizational climate, Satisfaction, Effectiveness, Usaquén.

A presente pesquisa é de tipo exploratório correlacional. Nela se utilizaram técnicas quantitativas (instrumentos), e qualitativas (entrevista e observação).

O estudo realizou-se em empresas localizadas na área de influência da Universidade El Bosque: duas empresas manufatureiras, uma EPS, uma IPS, um hotel, uma firma de advogados e uma cooperativa.

Os resultados da pesquisa mostram uma relação positiva, medianamente significativa, a qual permite gerar valiosa informação para outras empresas e estudiosos do tema. O instrumento empregado, válido e confiável facilitará a realização de posteriores estudos.

**Palavras-chave:** Empresa, clima organizacional, satisfação, efetividade, Usaquén.

## Introducción

### Importancia del estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral y su relación con efectividad empresarial

En los últimos años ha sido publicada una considerable cantidad de investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Cameron, 1986; Silva, 1996; Burke y Litwin, 1992; Pfeffer y Salansik, 2003; Griffith, 2006). Tal volumen de investigación se justifica por la incuestionable búsqueda de verificar si existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la efectividad empresarial. Así, por ejemplo, se han hecho investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el absentismo y la rotación del personal (Robbins, S. y Judge, T. 2009), y la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984; Dessler, 2009). Sin embargo, a pesar de la abundante literatura sobre clima organizacional y satisfacción laboral, el acuerdo entre los autores sobre el contenido de ambos constructos dista de ser completo (Moran y Volkwein, 1992).

En Estados Unidos los profesores de Harvard Renato Tagiuri y George H. Litwin publicaron los resultados de varias investigaciones en *Organizational Climate. Explorations of a Concept* (1968). Sobre motivación y clima organizacional George Litwin y R. Stringer publicaron en 1968 *Motivation and Organizational Climate*. En Latinoamérica existen algunos intere-

santes estudios en Chile acerca de predictibilidad del clima y la satisfacción en el desempeño, de los investigadores Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008) y de Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2008), y en el Perú de Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz, (2012) y Hospinal, (2013).

En Colombia se ha explorado el tema del clima organizacional y la efectividad organizacional por parte de John Sudarsky, quien basado en los estudios de David McClelland (1968) y J. Atkinson (1958) y teniendo como marco conceptual los estudios de Litwin y Stringer (1968), realizó varias investigaciones en diferentes tipos de empresas; fruto de ellas es la elaboración y validación del Test de Clima Organizacional (TECLA). Por otra parte Carlos E. Méndez, en el Quinto Encuentro de Investigadores en Administración, realizado en 1986, presentó los avances concretos en el conocimiento de lo que es la percepción del clima organizacional en las empresas colombianas. Lo que Méndez denominó “hacia un perfil de clima organizacional en las empresas colombianas”. Como se anotó anteriormente, a partir de 1984 Carlos E. Méndez, teniendo como marco teórico los planteamientos de Elton Mayo y de Rensis Likert elaboró el denominado Instrumento para medir Clima en Organizaciones Colombianas IMCOC. Para el año 2006 presentó la versión validada y confiable, respaldada por el estudio del experto en la validación de instrumentos psicométricos Eduardo Ponce de León. Las variables consideradas por Méndez son: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control.

## Fundamento teórico

### Clima organizacional

Litwin y Stringer (1968), señalan que el clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina como producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización.

### Efectividad organizacional

Según Pfeffer y Salancik (2003), "la efectividad es un estándar externo", que refleja lo bien que se están satisfaciendo las demandas de los grupos de interés de la organización, ya que se basa en la capacidad de la organización de satisfacer sus demandas, desde sus perspectivas particulares y no las de la organización. Si la organización es cuestionada por otros en su medio ambiente, puede ser una señal que no está siendo efectiva.

### La relación clima organizacional y efectividad empresarial

En cuanto a la relación entre clima organizacional y efectividad empresarial la diversidad de opiniones es muy alta. Según Silva (1996), hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en la efectividad empresarial, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera como está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre la efectividad organizacional. Por ejemplo, Silva señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar la efectividad.

Existe evidencia contradictoria sobre la relación entre las tres variables, por ejemplo Patterson, Warr y West (2004), encontraron en una investigación de 42 industrias que el clima organizacional influye en el desempeño a través de la satisfacción, la que puede utilizarse como predictor de la productividad, siendo la satisfacción laboral un mediador en la relación clima y desempeño. Griffith et al. (2006) encontró en una institución educativa de carácter público que la satisfacción laboral no mediaba la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

El Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional, también conocido como el Modelo de Burke

y Litwin (1992), sugiere interconexiones que plantean cómo se ve afectado el desempeño organizacional por factores internos y externos. Ofrece un marco de referencia para evaluar dimensiones organizacionales y ambientales claves para un cambio exitoso y demuestra cómo estas dimensiones deben enlazarse causalmente para lograr un cambio en el desempeño. El modelo causal enlaza lo que se entiende a partir de la práctica con lo que se conoce por la investigación y la teoría. Este modelo no sólo examina cómo se enlazan entre sí diferentes dimensiones; también analiza cómo el medio externo afecta las diferentes dimensiones de una organización. El modelo se concentra en proporcionar una guía tanto para el diagnóstico organizacional como para el cambio organizacional planificado y gestionado, mismo que muestra con claridad relaciones de causa y efecto.

Finalmente, por ser un instrumento confiable para medir efectividad organizacional, se utilizó el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de Robert Kaplan y David Norton (2005). Presenta un práctico modelo de medición de la actuación de la empresa que equilibra los aspectos financieros y no financieros en la gestión y planificación estratégica de la organización empresarial. Es un Cuadro de Mando coherente y multidimensional que supera las mediciones tradicionales y es confiable para medir efectividad organizacional, por la alineación que presenta entre las cuatro perspectivas: La perspectiva financiera (Expectativas de los inversionistas), perspectiva del Cliente (Expectativas de los Clientes), perspectiva del proceso interno (Expectativas de los clientes internos) y perspectiva de innovación y crecimiento (Aspectos críticos para mantener la excelencia). Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización.

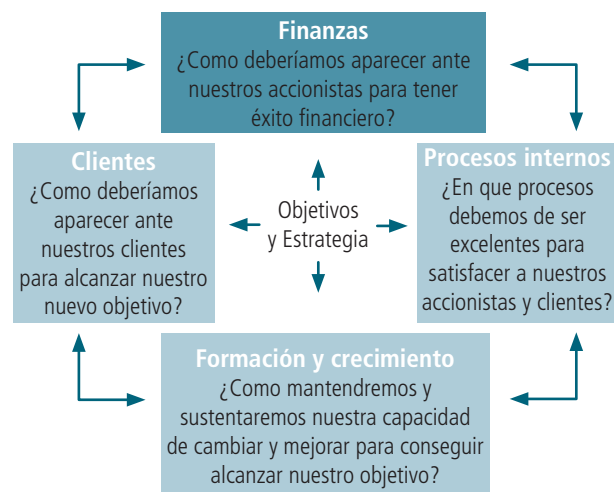


Figura 1. Definición de las relaciones causa-efecto de la estrategia para la efectividad organizacional  
Fuente: Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2005) La organización focalizada en la estrategia. Barcelona, Ediciones Gestión 2000. Adaptado de Santos M. y Fidalgo, E. (2004)

## Metodología

### Tipo de estudio

Estudio de tipo exploratorio descriptivo. El tipo de investigación planteada fue de tipo exploratorio, de carácter descriptivo y correlacional en tanto busca aportar al conocimiento de aspectos sobre los cuales existe poca información en nuestro medio. En razón a este carácter el estudio busca mostrar tendencias.

La razón por la cual se hará una investigación descriptiva es que una de las principales funciones de tal tipo de investigación es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, características o clases de dicho objeto de estudio.

Se logró la importante participación de siete empresas: dos empresas manufactureras: alimentos y metal-mecánica; dos del sector servicios: hotel y firma de servicios jurídicos en el campo de los derechos de propiedad industrial y registro de marca; una cooperativa de empleados, y en el sector de los servicios de salud participaron dos empresas: una IPS (Institución Prestadora de Servicios de Salud), y una EPS. Los 150 sujetos que participaron, diligenciaron el instrumento y firmaron el consentimiento informado.

Para realizar este estudio se utilizó metodología mixta: cuantitativa (mediante instrumentos de medición), y cualitativa (mediante entrevista y observación).

**Muestra.** La muestra corresponde a personas que laboran en las empresas mencionadas, de todos los niveles jerárquicos (jefes, profesionales, técnicos, trabajadores).

**Procedimiento.** Se solicitó el consentimiento escrito de las Gerencias de las empresas seleccionadas para programar la atención a los investigadores y la aplicación de los instrumentos. A los participantes se les solicitó el diligenciamiento del consentimiento informado antes de la entrega del instrumento. Posteriormente, se pidió a la Gerencia la información sobre los resultados de sus empresas durante los dos últimos años.

**Instrumento:** El Grupo de Investigación después de un cuidadoso análisis de instrumentos decidió utilizar el Cuestionario de Clima Organizacional diseñado por Francisco Pereira Manrique y Nydia de Pereira (1998), como punto de partida para el instrumento final, por ser una prueba objetiva elaborada de acuerdo con los principios psicométricos básicos, tales como la simplicidad en el lenguaje, la ordenación de ítems al azar y el enunciado de algunos ítems en forma positiva y otros en forma negativa, con el fin de evitar el dirigir involuntariamente las respuestas de los cuestionados hacia los extremos.

El instrumento ha sido aplicado en diferentes organizaciones y ha arrojado índices de confiabilidad cercanos al 0.85 (Véase: Pereira, F y Pereira, N.M. "Estudio sobre el Clima Organizacional"; Pereira, F., Gómez, C. y Vásquez, "Relación entre clima organizacional, calidad de vida laboral y eficiencia en una fábrica de confecciones de Bogotá"; Pereira, F, Acuña, L.M., Calderón, M. y Tejada, S.J. "Relación entre la percepción y las expectativas de los valores corporativos con el Clima Organizacional de un Departamento de imágenes diagnósticas de una Institución de Salud". El cuestionario evaluado nuevamente por jueces independientes tuvo una confiabilidad del 0.87.

El cuestionario finalmente utilizado comprende 48 ítems tipo Likert (Escala de opinión) y es semejante a los instrumentos tradicionales utilizados en la medición del clima organizacional (Hartley, 2014), aunque se ha procurado en este simplificar el lenguaje y se ha reducido a la mitad aproximadamente el número de ítems. Estos han sido elaborados para evaluar las siguientes variables:

**Percepción general e identificación con la organización.** Hace referencia a la percepción que tienen los miembros de la organización de su misión social, objetivos y proyectos, y su identificación con estos.

**Liderazgo y relaciones de autoridad.** Se refiere esencialmente a la forma como son percibidas las relaciones entre jefes y subalternos, en aspectos como: comunicación, control, normatividad, nivel de exigencia, cooperación y apoyo, manejo de las relaciones interpersonales. Muestra el estilo de dirección.

**Interacción con compañeros.** Percepción de los compañeros como personas, grados de integración, colaboración y comunicación entre los compañeros de una misma sección.

**Satisfacción y motivación por el trabajo.** Hace referencia al significado que tiene su trabajo para cada miembro de la organización y el consecuente compromiso y satisfacción derivados de este.

**Aspecto humano de la organización:** se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización respecto a la importancia que dan los directivos al talento humano y al manejo que hacen de él. Incluye la percepción sobre la prioridad del aspecto humano frente al aspecto financiero.

**Condiciones de trabajo.** Incluye la percepción que tiene los miembros de la organización respecto a las condiciones generales de trabajo y su grado de satisfacción con ellas: remuneración, bienestar, estabilidad laboral, seguridad y condiciones del lugar de trabajo.

Para medir efectividad empresarial, como se indicó anteriormente, se utilizó el marco teórico planteado



por Warner W. Burke y George H. Litwin (1992) y los aportes de R. Kaplan y D. Norton (2005) en el Cuadro de mando integral (BSC). El instrumento fue elaborado por los miembros del Grupo Responsabilidad Social y Empresarial, y validado por jueces independientes y expertos en el tema.

## Tipo De Correlación Utilizada

### Tau- b de Kendall

Coeficiente de correlación no paramétrico y simétrico para hallar la covarianza entre dos variables ordinales: (Saura & Albiol, 1998)

$$\tau_b = \frac{F_c - F_i}{\sqrt{(fc - fi + Ex)(fc + fi + ey)}}$$

**fc**, frecuencia de las concordancias: se obtiene multiplicando la frecuencia de cada casilla de la tabla, por la suma de las frecuencias que cada casilla tiene a su derecha y abajo, y sumando los productos.

**Fi**, Frecuencias de las inversiones

**Ex (y)**, empates de la variable independiente

Coeficiente que se encuentra

$$-1 \leq \tau_b \leq 1$$

Siendo

$$-1 \leq \tau_b \leq 0$$

Existe una correlación negativa entre las variables, la variable independiente incide de forma inversa en la variable dependiente Y de análisis.

$$0 \leq \tau_b \leq 1$$

Existe una correlación positiva entre las variables, La variable dependiente incide de forma directa en la variable Y de análisis,

$$\tau_b = 0$$

No existe ningún tipo de correlación entre las variables, la variable independiente no tiene ninguna relación con la variable Y de análisis de la investigación.

Para nuestro análisis las variables de Clima organizacional serán las variables independientes y efectividad la variable dependiente. El recurso de correlación se usara para determinar la relación que tiene el clima organizacional dentro de los resultados efectivos esperados dentro de una empresa, mediante una serie de parámetros que se definen como variables que determinan el clima organizacional y la efectividad empresarial.

## Análisis de clima organizacional y efectividad por empresa

Respecto a la relación entre las variables de interés, los resultados evidencian que existe una relación positiva, pero moderada entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la efectividad general. Esto es consecuente con los autores e investigaciones que reportan la existencia de una relación significativa entre las variables, pero invitando a ser cautos en su interpretación. Evidentemente, dado que esta investigación es de tipo correlacional, sólo es posible hablar de una relación entre las variables, sin establecer un sentido de causalidad, es decir, no se puede afirmar que mientras mejor sea la percepción del clima general en la organización, mayor es el grado de efectividad de la organización.

El Clima Organizacional resulta tener incidencia en las dimensiones de efectividad estudiadas desde el punto de vista de Burke y Litwin y Kaplan y Norton, teniendo una relación media y positiva. Aparte de la explicación de que la satisfacción laboral se ha asociado más con el desempeño económico, es posible que el clima se relacione más con las dimensiones de comportamiento de los empleados: cumplimiento de normas, deberes, misiones, objetivos, en general aspectos de la estructura de trabajo, que generalmente son considerados en la medición del clima organizacional.

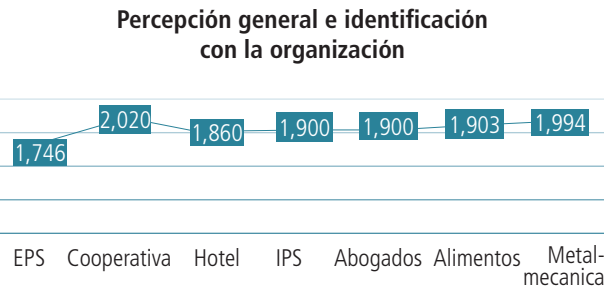
Análisis clima organizacional de las empresas	Nombre de empresa						
	EPS	Cooperativa	Hotel	IPS	Servicios juridicos	Alimentos	Metalmecanica
	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Claridad de identificación	1,7	2,0	1,8	1,9	1,9	1,9	2,0
Liderazgo	1,6	2,0	1,9	1,8	1,8	2,1	2,0
Interacción	1,5	1,3	1,6	1,6	1,5	1,4	1,6
Satisfacción	1,8	2,1	2,0	2,3	1,9	2,2	2,1
Aspectos humanos	1,4	1,6	1,7	2,0	1,6	1,8	1,9
Condiciones de trabajo	1,7	2,1	1,9	2,1	2,0	2,1	1,9

Tabla 1. Análisis de promedios de resultados del clima organizacional. Fuente: Elaboración de los autores

Análisis Efectividad	Nombre de empresa						
	EPS	Cooperativa	Hotel	IPS	Servicios jurídicos	Alimentos	Metalmeccanica
La rentabilidad de la empresa en los últimos	2,0	2,2	1,8	2,2	2,0	2,1	2,0
La liquidez de la empresa en los dos últimos años es	1,5	2,1	2,0	2,3	2,1	1,9	2,0
El volumen de las ventas en los dos ultimos años	1,9	2,2	1,8	2,3	2,1	2,2	2,0
El endeudamiento de la empresa en los dos	1,8	2,5	1,9	1,7	1,9	1,6	2,0
La retención de clientes en los dos últimos años es	2,6	1,8	1,9	2,1	2,0	2,3	1,5
La innovación en productos/servicios en los	1,8	1,4	1,8	2,3	2,2	2,0	2,5
La adquisición de nuevos clientes en los 2 ultimos	2,0	2,1	2,0	2,4	2,2	2,3	2,5

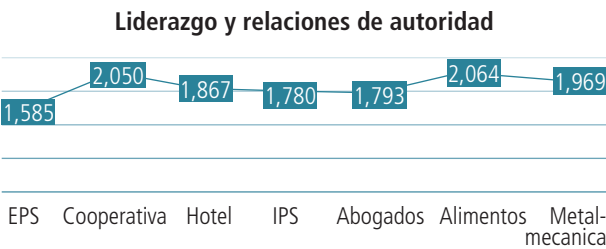
Tabla 2. Análisis de promedio de resultados de efectividad organizacional.  
Fuente: Elaboración de los autores

Análisis de los comportamientos de las dimensiones de clima por cada una de las empresas



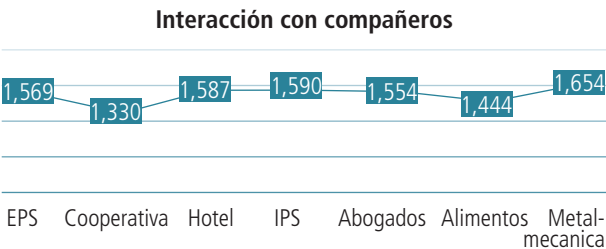
Gráfica 8. Análisis del comportamiento de la dimensión: Percepción general e identificación con la organización.

Entendiendo la **Percepción general e identificación con la organización** como la referencia que tienen los miembros con respecto a la percepción de la misión social, objetivos y proyectos y la identificación con estos (sentido de pertenencia), se encontró que en todas las empresas hay clara percepción e identificación con la organización.



Gráfica 9. Análisis del comportamiento de la dimensión: liderazgo y relaciones de autoridad.

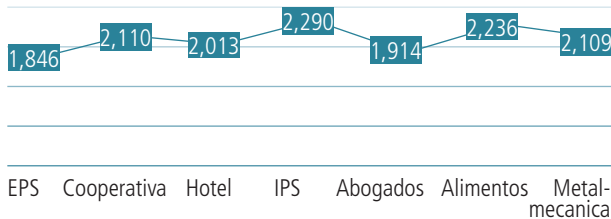
El **liderazgo y relaciones de autoridad** se refiere esencialmente a la forma como son percibidas las relaciones entre jefes y colaboradores, en aspectos como: comunicación, control entre otros, en síntesis muestra el estilo de dirección. En las empresas analizadas en 5 de ellas se encuentra un buen nivel.



Gráfica 10. Análisis del comportamiento de la dimensión: Interacción con compañeros.

La **interacción con compañeros** que incluye aspectos como la percepción de los compañeros como personas y los grados de integración, colaboración y comunicación entre los compañeros de una misma sección, muestra que es una de las dimensiones que presenta un comportamiento homogéneo negativo en la generalidad de las empresas estudiadas.

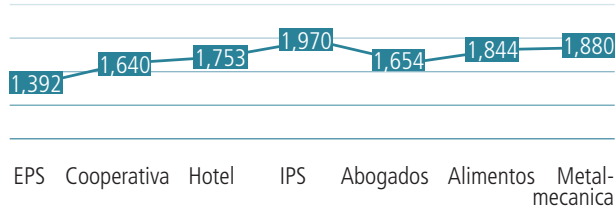
#### Satisfacción y motivación por el trabajo



Gráfica 11. Análisis del comportamiento de la dimensión: Satisfacción y motivación por el trabajo.

**Satisfacción y motivación por el trabajo** hace referencia al significado que tiene su trabajo para cada miembro de la organización y el consecuente compromiso y satisfacción derivados de este. Se observa homogeneidad positiva en lo que se refiere a la variable mencionada para el conjunto de las empresas analizadas.

#### Aspecto humano en la organización

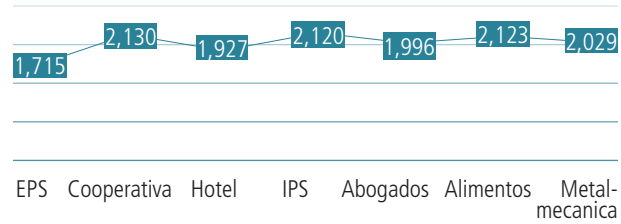


Gráfica 12. Análisis del comportamiento de la dimensión: Aspecto humano en la organización

El **aspecto humano en la organización** se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización respecto a la importancia que dan los directivos al elemento humano y al manejo que hacen de este como recurso. La investigación muestra heterogeneidad en el comportamiento de la dimensión mencionada, así por ejemplo solo una destaca la importancia del aspecto humano en un nivel sobresaliente, cinco de

ellas un comportamiento aceptable y la restante no le presta la debida atención a este aspecto.

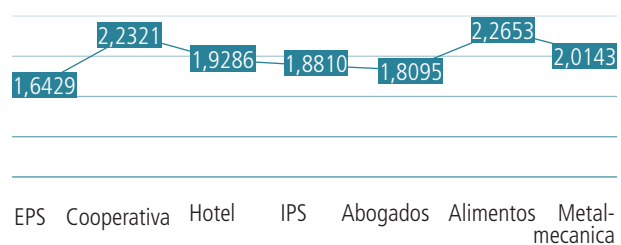
#### Condiciones de trabajo



Gráfica 13. Análisis del comportamiento de la dimensión: Condiciones de trabajo.

**Condiciones de trabajo** incluye la percepción que tienen los miembros de la organización, respecto a las condiciones generales de trabajo y su grado de satisfacción con estas (remuneración, estabilidad laboral, condiciones de lugar de trabajo entre otras). El resultado muestra homogeneidad positiva en 6 de las empresas estudiadas y en la restante tiene una aceptable valoración frente a las condiciones de trabajo.

#### Efectividad



Gráfica 14. Análisis del comportamiento de la dimensión: Efectividad

**Efectividad** es el grado en que se producen los efectos esperados dentro de una organización, teniendo en cuenta variables como: rentabilidad, liquidez, volumen de ventas, endeudamiento, retención de clientes, innovación y adquisición de nuevos clientes. La investigación muestra que en seis de las empresas sus resultados son satisfactorios, en la restante se encuentra un menor grado de desempeño con respecto a los resultados esperados.



			Percepción general e identificación	Liderazgo y relaciones de autoridad	interacción con compañeros	Satisfacción y motivación por el trabajo	Aspecto humano en la organización	Condi- ciones de trabajo	Efecti- vidad
Rho de Spearman	Percepción general e identificación	Coficiente de correlación	1,000	,428**	,244**	,358**	,464**	,405**	,007
	Liderazgo y relaciones de autoridad	Coficiente de correlación	,428**	1,000	-,039	-,466**	,477**	,564**	,408**
	interacción con compañeros	Coficiente de correlación	,244**	-,039	1,000	-,028	,327**	,030	-,109
	Satisfacción y motivación por el trabajo	Coficiente de correlación	,358**	,66**	-,028	1,000	,431**	,537**	,199
	Aspecto humano en la organización	Coficiente de correlación	,464**	,477**	,327**	,431**	1,000	,532**	,069
	Condiciones de trabajo	Coficiente de correlación	,405**	,564**	,030	,537**	,532**	1,000	1,08
	Efectividad	Coficiente de correlación	,007	,408**	-,109	,199	,069	,108	1,000

Tabla 3. Análisis correlacional entre variables de clima organizacional y efectividad. Fuente: Elaboración de los autores

El análisis entre las variables clima y efectividad muestra con relación a la percepción general e identificación que no existe ninguna correlación, y por lo tanto la variable efectividad es independiente de esta dimensión. En cambio el LIDERAZGO Y RELACIONES DE AUTORIDAD si muestran que existe una correlación moderada, lo que indica que esta dimensión incide en la efectividad de las empresas analizadas.

Para la INTERACCIÓN CON COMPAÑEROS el análisis muestra que existe una correlación negativa, lo que determina que esta variable con respecto a la efectividad no es proporcional en su comportamiento, lo que permite explicar que los resultados no son afectados por esta interacción en las empresas investigadas.

En el caso siguiente la efectividad con respecto a LA SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO, se encuentra que existe una correlación baja, lo que indica que los resultados esperados son ligeramente afectados por esta interacción en las empresas estudiadas.

En el ASPECTO HUMANO encontramos que no existe ninguna correlación con la efectividad, lo que afirma que esta variable es independiente del aspecto humano en las empresas analizadas.

Finalmente se encontró que en las CONDICIONES DE TRABAJO y su relación con la efectividad, da una correlación baja, lo que nos indica que la interacción entre estas variables está ligeramente afectada entre las empresas observadas y los resultados esperados.

## Discusión

Respecto a la relación entre las variables de interés, los resultados evidencian que existe una relación positiva, pero moderada entre el clima organizacional general, y la satisfacción laboral general. Esto es consecuente con los autores e investigaciones que reportan la existencia de una relación significativa entre las variables (Silva, 1996; Patterson, Warr y West, 2004). Evidentemente, dado que esta investigación es de tipo correlacional, sólo es posible hablar de una relación entre las variables, sin establecer un sentido de causalidad, es decir se puede afirmar que mientras mejor sea la percepción del clima general en la organización, mayor es el grado de efectividad de la organización.

Las dimensiones específicas del clima organizacional que correlacionaron de forma media y positiva con la satisfacción laboral general son: percepción general e identificación con la organización, liderazgo y rela-

ciones de autoridad. Lo cual está de acuerdo con los meta-análisis reportados por Schratz (1993), en los que señala que dimensiones como apoyo del jefe, aspecto humano de la organización, recompensas, son algunas de las principales dimensiones de clima asociadas históricamente a la satisfacción. Sin embargo, en este estudio dimensiones como interacción con compañeros no se asocia significativamente a la satisfacción laboral, mientras que en investigaciones anteriores se han asociado significativamente. Esto puede deberse a que cada contexto organizacional es diferente, por lo que es posible encontrar discrepancias entre las distintas realidades o contextos laborales. (Lawrence y Lorsch, 1996)

Se encontró una relación positiva pero de carácter moderado entre el clima organizacional y la efectividad. La efectividad general mostró una correlación positiva con el clima general y con varias dimensiones de éste. La efectividad tuvo una mayor asociación con la dimensión de liderazgo, y luego con la satisfacción. Esto está de acuerdo con los estudios que han mostrado una relación entre el clima y efectividad desde Burton y Lauridsen, (2004) hasta Griffith, (2006). Además los resultados concuerdan con los metaanálisis realizados por Schratz (1993), donde se menciona que dimensiones de clima como, apoyo, recompensas y condiciones de trabajo se han asociado históricamente con efectividad y resultados organizacionales. Silva (1996), y Chiang (2004), han enfatizado que el clima organizacional puede ser una herramienta útil para mejorar la efectividad organizacional, pues la evidencia indica que al mejorar la percepción de los elementos del clima mencionados anteriormente, aumentaría la efectividad organizacional fruto del mejor desempeño de los trabajadores. Esta podría ser una explicación para la relación entre las variables encontrada en este estudio.

Parece que, de acuerdo con el marco teórico utilizado, una conclusión podría ser que el modelo es aceptable como predictor de efectividad, cuando se considera el clima organizacional y la satisfacción laboral juntos. Esto indica que el clima general y la satisfacción general resultan ser mejores predictores de la efectividad que la satisfacción por sí sola y que el clima por sí solo. Además, cuando ambas variables predicen juntas la efectividad, podría ser que el clima tiene un mayor poder predictivo sobre efectividad.

Respecto a estos resultados surgen al menos tres posibles explicaciones. Una es que la relación entre el clima y otras variables puede variar en función de las características de la muestra (Silva, 1996). Por lo tanto, la relación encontrada entre el clima y el desempeño en estas siete empresas, puede ser diferente en otros contextos organizacionales. Pero esta posible explicación debe tomarse con precaución, ya que varios

estudios revelan ciertas correlaciones significativas entre el clima y efectividad y entre la satisfacción y la efectividad, por lo que es de esperarse encontrar una relación entre las dos variables y la efectividad. (Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo 2008; Chiang, Salazar, Huerta, Nuñez, 2008).

Otra explicación tiene que ver con la forma cómo se operacionalizan las variables, en este caso las medidas utilizadas para la efectividad, son de carácter subjetivo, y no desde un enfoque estrictamente económico. Generalmente los estudios que han mostrado un papel mediador de la satisfacción entre clima y efectividad, han tomado la efectividad desde un enfoque económico puro, como sinónimo de productividad, ganancias, etc. (Parker et al., 2003; Patterson, Warr y West, 2004).

Lo anotado conduce a otra explicación: es importante revisar los resultados obtenidos al analizar el poder predictivo del clima y la satisfacción sobre las dimensiones específicas de la efectividad, pues era probable también que el clima se relacionara con ciertos aspectos de la efectividad y la satisfacción con otros, y que por eso ambas variables juntas sean predictores de efectividad. En este estudio la satisfacción resultó tener cierta incidencia en la efectividad empresarial teniendo una relación media con esta dimensión, es decir, al aumentar la satisfacción, aumentaría la efectividad en las variables consideradas. Esto confirmaría los estudios en donde se ha encontrado una mediación de la satisfacción sobre el clima y efectividad, o un efecto de la satisfacción sobre la efectividad. Esta ha sido medida a través de la calidad de producción, eficiente utilización de bienes y servicios, o de variables que son de corte más bien económico (Patterson, Warr y West, 2004).

## Conclusiones

El Clima Organizacional resulta tener incidencia en las dimensiones de efectividad estudiadas desde el punto de vista de Burke y Litwin y Kaplan y Norton, teniendo una relación media y positiva. Aparte de la explicación de que la satisfacción laboral se ha asociado más con el desempeño económico, es posible que el clima se relacione más con las dimensiones de comportamiento de los empleados, puesto que este se relaciona con el cumplimiento de normas, deberes, misiones, objetivos, en general aspectos de la estructura de trabajo, que generalmente son considerados en la medición del clima, pues hay teóricos como Litwin y Stringer (1968), que han evidenciado que el clima tendría una relación directa con la estructura organizacional, y no con la satisfacción, necesitando ésta de variables mediadoras como el clima para relacionarse con variables estructurales.

Por otro lado la dimensión de efectividad, se relaciona con la forma de atender al cliente, relaciones interpersonales en el trabajo, comunicación, etc. Patterson et al. (2005), ha evidenciado al respecto que la percepción adecuada de la comunicación y relaciones interpersonales en el trabajo influyen en un buen clima organizacional, favoreciendo un buen desempeño, y por ende la efectividad organizacional. Es probable que la percepción adecuada del clima favoreciera la efectividad en las dimensiones propuestas. Se debe tener precaución en especificar bien el concepto de efectividad que se utilizará en un estudio determinado, sin generalizar los resultados que se obtengan, pues la medida que se utilice de efectividad, sea económica o no, puede provocar un efecto diferenciador en la predicción que el clima y la satisfacción tengan respecto a esta variable. En resumen, la relación encontrada entre clima, satisfacción y desempeño en las siete empresas, es que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son predictores limitados de efectividad organizacional, sin embargo el clima predice y se relaciona de forma positiva con aspectos normativos de efectividad, mientras que la satisfacción con aspectos de contexto (cliente, rendimiento, innovación).

Estos resultados encontrados en empresas de diferentes sectores económicos (manufacturero, servicios legales y hoteleros, servicios de atención en salud, sector cooperativo), pueden ser un aporte para comenzar a aclarar la relación entre las variables, ya que los estudios o modelos que describen la relación del clima y satisfacción con aspectos específicos de la efectividad, como en este caso, la han medido más bien económica y unidimensionalmente (desempeño general, porcentaje de ganancias, ventas, etc.) como anota Vives (2012).

## Referencias

Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Pontificia Universidad Católica del Perú. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO\\_LEYTON\\_MEZA\\_SAENZ\\_SATISFACCION\\_LABORAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1)

Burke, W.W. & Litwin, G. H. (1992) A Causal Model of Organizational Performance and Change, en el *Journal of Management*, 1992,(Vol.18, No. 3, 523-545

Cameron, K. (1986) A study of organizational effectiveness and its predictors Management Science, 1986 - pubsonline.informs.org <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.32.1.87>

Chiang, M. (2004) Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios. Tesis (Doctorado en Gestión de Recursos Humanos). Madrid, España, Universidad de Málaga, Departamento de Gestión empresarial.

Chiang, M. Salazar, M., Huerta, P.C. y Nuñez, A., (2008) Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. *Revista Universum* No. 23 Vol.2: 66-85, 2008

Corporación para la Investigación Socioeconómica y Tecnológica de Colombia CINSET. (2008) Encuesta de comportamiento y opinión de la pequeña y mediana industria de Colombia. Informe de resultados. CUARTO TRIMESTRE 2.007 CINSET / ACOPI / FUNDACIÓN KONRAD ADENAUER. Bogotá, D. c., Marzo de 2008.

Cummings, L. L. (1980) The productivity challenge: A behavioral perspective. Paper presented at the 12th Annual Meeting of the American Institute for Decision Sciences, Las Vegas, NV.

Cummings, L. L. (1980) Organizational effectiveness and organizational behavior: A critical perspective. In K. S. Cameron and D. A. Whetten (Eds.), *Educational effectiveness: A comparison of multiple models*. New York: Academic Press, forthcoming. 1980.

Chiavenato, I. (2000) *Administración del Recurso Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Griffith, R., Huergo, E., Mairesse, J. & Peters, B. (2006) Innovation and productivity across four European Countries. *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 22, no. 4 DOI: 10.1093/oxrep/grj028

Hartley, J.(2014) Some thoughts on Likert-type scales. *Int J Clin Health Psychol*. 2014;14:83-6 <http://www.elsevier.es/en-revista-international-journal-of-clinical-and-355-articulo-some-thoughts-on-likert-type-scales-90260040>

HospinaL Escajadillo, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D Inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 16(2) 75-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81632390009>

Kangis, P., & Williams, D. (2000) Organizational Climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*.

Kaplan, R.S. & Norton, D. (1997) *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2005) *La organización focalizada en la estrategia*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

- Kliksberg, B. (2006) Capital social y cultura. Claves del desarrollo. En Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Vol. II No. 1, Bogotá, Ed. Universidad El Bosque, Scripto.
- Likert, R. (1965) Un nuevo método de gestión y dirección. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Likert, R. (1932) A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, Vol 22 140, 1932, 55. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1933-01885-001>
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968) Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard University Press.
- Guzmán, M. (1974) Validación externa de un instrumento para medir clima organizacional. Bogotá: Uniandes.
- McLeod, S. A. (2008). Likert Scale. <http://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>
- Méndez, C. (2009) Metodología. 4ª.Ed. México, Limusa.
- Méndez, C. (2006) Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá: Fondo Editorial Rosarista.
- Méndez, G. y Álvarez, L. (2004) Diseño de Prototipo de Diagnóstico para la Pequeña y Mediana Empresa, PYM Enfoque mediante sistemas dinámicos. Bogotá. Editorial Nomos.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S.A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A. & Roberts, J.E. (2003) Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. Journal of Organizational Behavior, 24, 2003, pp. 389–416.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004) Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- Pereira, F. y Pereira N. (1998) Estudio sobre clima organizacional. Documento Corporativo Organización Ardila Lulle. Bogotá.
- Rodríguez, A. A., Retamal, M P., Lizana, J. N. & Cornejo, F. A. (2008) Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena. [http://www.cepa.utalca.cl/Pdf/Reodriguez\\_et%20al\\_2008.pdf](http://www.cepa.utalca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf)
- Rodríguez, C. (1974) Nuevas Dimensiones en el instrumento para medir clima organizacional. Ingeniería Industrial, Bogotá: Uniandes.
- Saari, L., & Judge, T. (2004) Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management, 2004, 43 (4), 395-407.
- Saura, R. y Albiol, J. (1998) Preparación, tabulación y análisis de encuestas para directivos. Madrid, ESIC Editorial, 1998
- Sánchez, A.J., León, R., Cabrera, E. y Anzola, I.(2010) Caracterización de la Pyme de la Localidad de Usaquén. Bogotá: Edit. Scripto. En: Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Vol.VI No.11.
- Santos M. y Fidalgo E.(2004) Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones, Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Número 4, p. 7
- Schein, E.M. (1985) Organizational Culture and Leadership. Londres: Jossey- Bass.
- Silva, M. (1996) El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención. Barcelona, Promociones y publicaciones universitarias.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.I. (1982) The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A strategy for the study of attitudes. Chicago: Rand McNally. 1969. (Versión española: Inventario de Satisfacción en el Trabajo. Barcelona: A & Asociados, 1982).
- Steers, R.M. (1977) Organizational Effectiveness: a behavioral view. Palo Alto, CA: Goodyear Publishing.
- Sudarsky, John. (1977) Un modelo de diagnóstico e intervención. La medición del clima organizacional. En Infante V., Arturo et al. Desarrollo Organizacional. Bogotá, Ed. Universitaria de América.
- Tagiuri, Renato y LITWIN, George H. (1968) Organizational Climate. Exploration of a Concept. Boston: Harvard Business School.
- Vives, A. (2012) Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido. En Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Bogotá, Edit. Universidad El Bosque, Vol. 8 No. 14.

