



Universum. Revista de Humanidades y  
Ciencias Sociales  
ISSN: 0716-498X  
[universu@utalca.cl](mailto:universu@utalca.cl)  
Universidad de Talca  
Chile

Chiang Vega, María Margarita; Salazar Botello, C. Mauricio; Huerta Rivera, Patricia Carolina; Núñez Partido, Antonio

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR ESTATAL (INSTITUCIONES PÚBLICAS) DESARROLLO, ADAPTACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, vol. 2, núm. 23, 2008, pp. 66-85

Universidad de Talca  
Talca, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027765004>

- ▶ 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



## RESUMEN

Esta investigación pretende elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal.

La muestra del estudio está compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones.

Para lograr el objetivo se procedió a la aplicación de una escala de medición para clima organizacional de Koys & Decottis (1991), y para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá *et al.*

Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional y Satisfacción laboral tiene una fiabilidad adecuada (mayor de 0,9), lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.

Respecto del instrumento para medir satisfacción laboral, el análisis factorial muestra seis factores con un coeficiente de fiabilidad alto (entre 0,8 y 0,9).

Los datos obtenidos permiten decir que en este caso en particular se presenta una relación suficiente y positiva entre las variables que intentamos medir. En conjunto las correlaciones entre ambos tipos de variables, de *clima organizacional* y de *satisfacción laboral*, confirman la validez de las subescalas de clima pues estas relaciones responden a hipótesis muy plausibles.

Palabras claves:

Clima Organizacional - Satisfacción Laboral - Instituciones Públicas e Instrumentos - Validación.

## ABSTRACT

This investigation pretends to elaborate and valid the instruments to measure the variables of the climate organizational and the labor satisfaction on the government sector institution workers.

The sample of this study is composed by 547 workers, members of 44 work groups and six organizations.

In order to achieve the objective we proceeded to the application of a measurement scale for the climate organizational from Koys and Decottis (1991), and to measure the labor satisfaction an instrument was developed based on the questionnaires S21/26 (1990) and the S4/82 (1986) from Meliá *et al.*

The results show that the instrument to measure the climate organizational and the labor satisfaction has an adequate reliability (more than 0.9) what implies that all the items really relate with the same range, and that there are clear differences between the persons on this common characteristics to the items.

Regarding the instrument to measure labor satisfaction, the factor analysis shows six factors with a high reliability coefficient (between 0.8 and 0.9)

The obtained results allow to decide that in this case in particular a sufficient and positive relation is presented between the variables that we are trying to measure. In joint the correlation between both kinds of variables, of climate organizational and labor satisfactions confirm that the validity of the sub-scales of the climate organizational because they answer to this very possible hypothesis.

Key words:

Climate Organizational- Labour Satisfaction- Public Institutions- Instruments and Validation.

Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas)

*Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*

María Margarita Chiang Vega - C. Mauricio Salazar Botello

Patricia Carolina Huerta Rivera - Antonio Núñez Partido

Pp. 66 a 85

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN  
ORGANIZACIONES DEL SECTOR ESTATAL (INSTITUCIONES PÚBLICAS)  
DESARROLLO, ADAPTACIÓN Y VALIDACIÓN DE  
INSTRUMENTOS<sup>1</sup>**

María Margarita Chiang Vega (\*)

C. Mauricio Salazar Botello (\*\*)

Patricia Carolina Huerta Rivera (\*\*\*)

Antonio Núñez Partido (\*\*\*\*)

## 1. INTRODUCCIÓN

La modernización del Estado es una necesidad urgente en la cual todos los sectores sociales y políticos están de acuerdo, esto significa e implica la modernización de la gestión de cada una de las organizaciones públicas, instaurando avances en materia de modernización y profesionalización en la administración del Estado y en la dirección pública.

Dentro de esta línea, el presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo “elaborar y validar un instrumento de medida del clima organizacional y de la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas”.

(\*) Doctora en Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío. Concepción. Chile.

(\*\*) Magíster en Desarrollo y Comportamiento Organizacional. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío. Chillán. Chile.

(\*\*\*) Doctora en Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío Concepción, Chile.

(\*\*\*\*) Doctor en Psicología. Facultad de CC.EE.EE. Universidad Pontificia de Madrid. Madrid. España.

Artículo recibido el 11 de junio de 2007. Aceptado por el Comité Editorial el 22 de mayo de 2008.

Correos electrónicos: mchiang@ubiobio.cl - mauricio@ubiobio.cl - phuerta@ubiobio.cl - Anup@cee.upco.es

<sup>1</sup> Proyecto de investigación 051716-3/R Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1. VARIABLES

Las variables analizadas en esta investigación son las siguientes:

#### a) Clima Organizacional.

El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

Koys & Decottis (1991), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo<sup>2</sup>. Así, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, *et al.*, 1980), y otro para la seguridad (Zohar, 1980).

Una cronología de las definiciones que los investigadores han ofrecido para el clima denota la elaboración del concepto desde las propiedades y características percibidas de la organización, discutidas por Forehand & Gilmer (1964) y Friedlander & Margulies (1969), las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de James & Jones (1974), de James & Sells (1981) y de Schneider (1975), a las percepciones generales o sumarias de Schneider & Reichers (1983). El concepto recoge entonces, desde las características de la organización determinadas como percepciones (donde se presume dominan los factores de organización o circunstanciales); los esquemas cognoscitivos (donde los factores individuales son primarios determinantes); y las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan). Sin embargo,

---

<sup>2</sup> Johnson, 1976; Litwin y Stringer, 1968; Payne & Mansfield, 1973; Powell & Butterfield, 1978; Schneider & Hall, 1972.

aparentemente, no existe investigación que trate si alguna de estas conceptualizaciones tiene un apoyo empírico mayor.

El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto, tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus diversas conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones.

En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider & Reichers, 1983).

Así, clima organizacional puede ser definido como “las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” Rousseau (1988) y Schneider & Reichers (1990).

### b) Satisfacción laboral

Locke (1976), la ha definido como “...un estado emocional positivo o placentero resultante de un percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Schneider (1985), indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral que hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización.

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada & Tous, 1993). Así, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de nuestra muestra de Instituciones Públicas, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución.

Luego para esta investigación Satisfacción laboral puede ser definida como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”, Bravo *et al.*, (1996). Asimismo, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

## 2.2. METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo se llevaron adelante los siguientes pasos:

**2.2.1. Adaptación del cuestionario de los investigadores.** Kloys & Decottis, (1991), para medir el clima organizacional en la unidad de trabajo.

**a) Breve descripción del cuestionario de clima organizacional.** Este instrumento consiste en 40 elementos (véase Tabla 1). Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos (a saber: Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1). Seis elementos expresados en palabras de forma negativa son valorados de forma inversa. Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los cinco elementos de cada escala.

**b) Adaptación del cuestionario.** Se inició con su traducción del inglés al castellano. En el proceso de traducción y adaptación se han seguido las recomendaciones propuestas para esta finalidad (Morales *et al.*, 2003). Luego se procedió a la aplicación de esta versión española del instrumento.

**2.2.2. Desarrollo del cuestionario de satisfacción laboral.** Basado en cuestionarios de Meliá *et al.*, (1986-1990) para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas.

a) Breve descripción del cuestionario de Satisfacción laboral.

*Para medir la satisfacción laboral se desarrollo un instrumento, basado en el cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de los autores Meliá et al., Así, se identificó un total de 39 ítems.*

Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de seis puntos (Muy de acuerdo = 6, Bastante de acuerdo = 5, Más bien de acuerdo = 4, Más bien en desacuerdo = 3, Bastante en desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1).

### **2.3. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

La muestra sobre la que se realizó el presente estudio está compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones públicas de la Octava Región. Con una tasa de respuesta de 95%. (Véase tabla 2).

El ámbito de estudio elegido son las Instituciones Pùblicas de la Región del Bío-Bío. La selección de este campo de estudio obedece a la necesidad de aportar una mayor información que a su vez pueda favorecer a una mejor gestión de este tipo de instituciones, puesto que hoy la gestión de las Instituciones Estatales es un parámetro importante para el análisis de la calidad del servicio dado a sus clientes (ciudadanos, otras instituciones gubernamentales). Uno de los criterios de calidad más importantes en esta gestión es el clima organizacional existente y el nivel de satisfacción de los trabajadores en el resultado de su trabajo, lo que afectará tanto la calidad de su desempeño como la calidad de vida laboral.

El cuestionario fue entregado a los miembros de las seis instituciones públicas que colaboraron en esta investigación. La participación por parte de los trabajadores fue voluntaria y anónima. La aplicación del cuestionario fue en forma personal, autoaplicado y sin control de tiempo. Todos los sujetos recibieron la encuesta con una carta de cubierta donde se les explicaba la investigación y un sobre rotulado con una dirección donde enviarlo una vez contestado, para mantener el anonimato.

## **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1. ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para asegurar la pertinencia del instrumento para medir el clima organizacional fue analizada su **FIABILIDAD** (coeficiente de consistencia interna o indicador de unidimensionalidad)

Por fiabilidad se entiende aquí lo que indican los coeficientes de consistencia interna; de manera más específica nos referimos al coeficiente Alpha de Cronbach. Los coeficientes de consistencia interna se interpretan de hecho como indicadores de unidimensionalidad; en este sentido se denominan también coeficientes de homogeneidad (homogeneidad de los ítems, es decir todos miden lo mismo).

Estos coeficientes indican en qué grado se puede considerar que las respuestas

a estos ítems (las de cada escala) covarián, están relacionadas entre sí, y consecuentemente confirman que los ítems miden lo mismo y son sumables en una puntuación total.

Sobre el valor de los coeficientes de fiabilidad, es habitual considerar un valor de 0,70 como aceptable (Schmitt, 1996). En el caso de esta investigación coeficientes con valores cercanos a 0,80 o superiores pueden considerarse altos y con mayor razón si tenemos en cuenta que se trata de escalas de solo cinco ítems (estos coeficientes aumentan al aumentar el número de ítems). (Más información sobre cómo valorar la magnitud de estos coeficientes en Morales et al., 2003).

En la tabla 3 los coeficientes de fiabilidad del clima organizacional muestran:

1. Las escalas de este cuestionario muestran coeficientes altos, la única excepción está en la subescala *presión* donde se ve la menor fiabilidad. Esto coincide con los resultados de Koys & Decottis en su segunda muestra (0,57).
2. En Autonomía, Apoyo e Innovación si se prescinde de algunos ítems baja la fiabilidad. Las otras escalas mejoran si se desecha algún ítem, pero no de manera apreciable. Este resultado confirma la conveniencia de dejar las escalas de clima con el mismo número de ítems del instrumento original.
3. El coeficiente para la escala de Clima organizacional completa es alto, sin embargo es importante observar que si se eliminan los cinco ítems de la escala presión, el coeficiente es aún más alto. Esto nos dice que la homogeneidad de los ítems como indicadores de la misma variable en este caso es más alta, es un conjunto de ítems más homogéneos y hay mayores relaciones entre los ítems.
4. Luego, el análisis de fiabilidad recomienda utilizar los ítems que corresponden a la escala presión independiente y no como una escala, ya que sus ítems no correlacionan bien entre sí.

### 3.2. ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Para asegurar la pertinencia del instrumento para medir satisfacción laboral fue analizada su **FIABILIDAD** y posteriormente se realizó un análisis factorial. En la tabla 4 los coeficientes de fiabilidad de la satisfacción laboral muestran:

1. La escala desarrollada muestra un coeficiente alto de (0,947) lo que coincide con los resultados de Meliá et al., (1986 - 1990).
2. Aunque el coeficiente de fiabilidad para todo el cuestionario es muy alto (0,947) prescindimos de los ítems 21 y 27 porque la fiabilidad sube ligeramente (0,951). Queda claro que todos los ítems son indicadores de la misma variable general (satisfacción) y que en conjunto discrimina bien a los sujetos.

## ANÁLISIS FACTORIAL<sup>3</sup>

Para observar la estructura del cuestionario de satisfacción laboral se ha llevado a cabo un Análisis Factorial exploratorio en todos los casos. El análisis realizado es de Componentes Principales y rotación Varimax, como suelen recomendar diversos autores (Kline, 1994). Por lo que respecta al número de factores extraídos se ha seguido la norma habitual de Kaiser (*eigenvalues* superiores a la unidad).

En la tabla 5 se reproducen los ítems de cada factor, el término designado para expresarlos, número de ítems (k) y coeficiente de fiabilidad ( $\alpha$ ) y en cada caso (entre paréntesis) se indica cómo aumentaría la fiabilidad eliminando algún ítem.

El factor que explica una mayor proporción de varianza es el I (14,2 %; *satisfacción por el trabajo en general*). El que menos varianza explica es el VI (7,5%, *satisfacción con la remuneración*), pero este factor consta sólo de tres ítems de los que el nº 10 (referido a la *negociación* más que a la *remuneración*) tiene un peso notablemente menor que los otros dos y subiría apreciablemente la fiabilidad de la subescala si lo suprimimos (de 0,813 a 0,913). Posiblemente en un futuro estudio convendría eliminar este ítem y añadir algún otro más referido a lo que ya expresan con claridad los otros dos, ya que para que un factor tenga cierta entidad tiene que estar definido al menos por tres ítems.

### 3.3. VALIDEZ DE LAS ESCALAS

Se entiende aquí por validez sobre todo la validez de constructo, la que se puede llamar validez lógica o conceptual. Para las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral está clara ya que la versión lograda en este estudio es fiel a la versión original como ya se ha comentado en el proceso de construcción.

La única subescala que no está lograda es la de *presión* (en *clima organizacional*) que, al menos en nuestra muestra, no revela suficiente consistencia interna, como ya se ha explicado.

Por lo que respecta a la confirmación experimental de la validez, ésta se verá en los análisis donde se examinan las relaciones entre las variables de clima y otras variables personales y las de satisfacción.

### 3.4. ANÁLISIS CORRELACIONALES

En las tablas 6 y 7 se observan las correlaciones entre las subescalas de clima y variables personales (tabla 6) y variables de satisfacción (tabla 7)

---

<sup>3</sup> En la interpretación del Análisis Factorial se ha seguido principalmente a Morales (2000).

### 3.4.1. Relación entre variables de clima y variables personales.

Por variables personales entendemos aquí la edad de los trabajadores, su antigüedad en la empresa y su grado de conocimiento, participación y compromiso con las metas u objetivos de la organización (ver tabla 6)

En la tabla 6 se destacan las siguientes observaciones:

1. La edad no tiene relación alguna con las variables de clima, sí la tiene en cambio la antigüedad pero de manera significativa y apreciable solamente con la variable de clima *equidad*. Esta relación es grande (en este contexto) y negativa, es decir, los de mayor antigüedad perciben un clima más bajo en equidad, *los trabajadores más antiguos parecen más descontentos con la igualdad de trato en la organización*.
2. Las variables referidas a metas y objetivos (conocimiento, participación y compromiso) sí tienen una relación significativa con las variables de clima *confianza, apoyo, equidad e innovación* pero no la tienen con las de *autonomía, cohesión y reconocimiento*. Destaca por su magnitud la correlación positiva entre *equidad* y *conocimiento* de las metas.

### 3.4.2. Relación entre variables de clima y variables de satisfacción

Por variables de satisfacción laboral entendemos aquí: Satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico del trabajo, con la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con las oportunidades de desarrollo, con la relación subordinado-supervisor, con la remuneración, con la capacidad para decidir autónomamente, con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo. (Ver tabla 7)

En la tabla 7 se destacan las siguientes observaciones:

1. La relación más alta de todas se da entre el factor de clima organizacional *apoyo* y la *satisfacción con el supervisor*. Es una relación esperada y muy alta (0,722). Esta alta relación muestra además que hay diferencias claras entre los sujetos en ambas variables simultáneamente.
2. En relación con el punto anterior, la correlación mayor entre variables de *clima* tomadas en su conjunto y de *satisfacción* (correlación media de las variables de satisfacción, de cada *columna* en la tabla 7) se da con la *satisfacción con el supervisor* que aparece como figura clave para explicar la varianza en las variables de clima organizacional.
3. Las dos siguientes variables de satisfacción con una mayor correlación media con las variables de clima son *satisfacción con el trabajo en general* y *con la forma con que el trabajador realiza su trabajo*.
4. Como contrapunto a las observaciones anteriores, las variables de satisfacción que no están relacionadas con las variables de clima (no son estadísticamente significativas) son satisfacción con el *ambiente físico* y con

las *oportunidades de desarrollo*, con la excepción de la correlación entre *autonomía* y satisfacción con *oportunidades de desarrollo* que sí es estadísticamente significativa aunque en este contexto es más bien baja.

5. La dimensión de clima organizacional autonomía tiene en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.
6. La dimensión de clima organizacional cohesión tiene en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.
7. La dimensión de clima organizacional confianza tiene en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la remuneración y satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
8. La dimensión de clima organizacional apoyo tiene en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.
9. La dimensión de clima organizacional reconocimiento tiene en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor y Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
10. La dimensión de clima organizacional equidad tiene en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la remuneración y satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
11. La dimensión de clima organizacional innovación tiene en esta muestra

relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor, satisfacción con la remuneración, satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo y satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.

12. En conjunto las correlaciones entre ambas variables, de *clima* y de *satisfacción*, confirman la validez de las subescalas de clima organizacional pues estas relaciones responden a hipótesis muy plausibles.

#### 4. CONCLUSIONES

El instrumento para medir el clima organizacional de Koys & Decottis, (1991) funciona suficientemente bien en las Instituciones Públicas de la Región del Bío-Bío en el Estado de Chile, tal como lo demuestra el coeficiente de fiabilidad (0,929). Esto implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.

Al interior del instrumento, las escalas de clima organizacional funcionan adecuadamente bien en la muestra estudiada, tal como lo demuestran los coeficientes de fiabilidad de 7 de las 8 escalas (de 0,64 a 0,86). Una excepción es la escala que mide presión (0,34), ésta como subescala, es más discutible en la muestra chilena, porque los ítems indicadores de esta variable no tienen la homogeneidad esperada. Este resultado coincide con los resultados de Koys & Decottis en su segunda muestra (0,57).

Para el caso del instrumento para medir la satisfacción laboral desarrollado en base al cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá *et al.*, funciona suficientemente bien en las Instituciones Públicas del Estado de Chile, tal como lo indica el coeficiente de fiabilidad (0,947). Esto implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y también hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.

El estudio de la escala de satisfacción laboral elaborada se completa, mediante un Análisis de Componentes Principales y con Rotación Varimax. El resultado nos muestra seis factores, satisfacción con el *trabajo en general*, con el *ambiente físico de trabajo*, con la *forma que se realiza el trabajo*, con las *oportunidades de desarrollo*, con la *relación subordinado – supervisor* y con la *remuneración*. Estos factores explican un 63% de la varianza total. Todas estas subescalas de satisfacción laboral presentan un coeficiente de fiabilidad alto (0,834 – 0,913). Estos resultados son normales en escalas relacionadas entre sí, como es el caso, por eso surge una fiabilidad tan alta del total, de alguna manera “todo tiene que ver con todo”.

Podemos manifestar entonces que la validez de constructo, y que de igual forma se le puede llamar validez lógica o conceptual. Para las escalas de clima organizacional y satisfacción laboral que está clara, ya que la interpretación lograda en este estudio es fiel a la versión original.

La confirmación experimental de la validez, se ve en los análisis donde se examinan las relaciones entre las variables de clima y otras variables. Respecto a la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral, las dimensiones de clima organizacional: Autonomía, Cohesión, Confianza, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación, tienen en esta muestra relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral: con el trabajo en general, con la forma en que realiza su trabajo y con la relación subordinado-supervisor, la excepción es la escala que mide la satisfacción con el ambiente físico del trabajo que no tiene una correlación estadísticamente significativa con ninguna de las dimensiones de clima organizacional estudiadas. Los datos obtenidos permiten decir que en este caso en particular se presenta una relación suficiente y positiva entre las variables que pretendemos medir.

En conjunto las reciprocidades entre ambos tipos de variables, de *clima organizacional* y de *satisfacción laboral*, corroboran la validez de las subescalas de clima por tanto estas relaciones responden a hipótesis posibles.

Como conclusión podemos decir que las escalas de clima organizacional y de satisfacción laboral, están validadas para esta muestra, luego pueden ser utilizadas para ayudar a mejorar la gestión y la administración de las Instituciones Estatales y con ello mejorar la calidad del servicio dado a sus clientes internos y externos.

<b>TABLA 1</b> <b>Información descriptiva para las ocho escalas de Clima Organizacional</b> Koys & Decottis, (1991)		
<b>Escala</b>	<b>Descripción Escala</b>	<b>Nº de Ítems</b>
<b>Autonomía</b>	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	5
<b>Cohesión</b>	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.	5

<b>Confianza</b>	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confidencia suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	5
<b>Presión</b>	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	5
<b>Apoyo</b>	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.	5
<b>Reconocimiento</b>	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.	5
<b>Equidad</b>	La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5
<b>Innovación</b>	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.	5

Fuente: Elaborado a partir de Koys & Decottis, (1991)

**TABLA 2**  
**DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA**

INSTITUCIÓN *	TOTAL Sujetos	Número GRUPOS	HOMBRE	MUJER	EDAD Promedio	ANTIGÜEDAD Promedio
A	222	11	55,4%	44,6%	41	14
B	180	14	39,4%	60,6%	43	16
C	16	1	87,5%	12,5%	36	17
D	27	7	59,3%	40,7%	40	5
E	51	6	49,0%	51,0%	38	10
F	47	5	53,2%	46,8%	37	7
<b>TOTAL</b>	<b>547</b>	<b>44</b>				

\* Los nombres de las instituciones que participaron en el estudio fueron remplazadas por letras.

<b>TABLA 3</b> <b>FIABILIDAD: ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Unidad de análisis Sujetos (N =547)</b>			
Clima Organizacional (subescalas)	Alfa de Cronbach	Aumenta el Alfa de Cronbach si se elimina un elemento	Alfa de Cronbach Koys & Decottis, (1991)
Autonomía	0,803	No	0,83 – 0,76
Cohesión	0,841	Sí, ítems 34 Alfa de Cronbach 0,861	0,87 – 0,82
Confianza	0,802	Sí, ítems 35 Alfa de Cronbach 0,835	0,88 – 0,87
Presión	0,338	Sí, ítems 12 Alfa de Cronbach 0,435	0,81 – 0,57
Apoyo	0,821	No	0,89 – 0,90
Reconocimiento	0,700	Sí, ítems 14 Alfa de Cronbach 0,751	0,83 – 0,84
Equidad	0,639	Sí, ítems 23 Alfa de Cronbach 0,680	0,82 – 0,82
Innovación	0,861	No	0,80 – 0,87
Cuestionario Completo	0,929	Sí, ítems 4 Alfa de Cronbach 0,933 Sí, ítems 12 Alfa de Cronbach 0,931 Sí, ítems 20 Alfa de Cronbach 0,932 Sí, ítems 28 Alfa de Cronbach 0,938 Sí, ítems 36 Alfa de Cronbach 0,931	
Cuestionario sin subescala Presión	0,944		

**TABLA 4**  
**FIABILIDAD: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Satisfacción Laboral	Unidad de análisis Sujetos (N =547)	
	Alfa de Cronbach	Aumenta el Alfa de Cronbach si se elimina un elemento
<b>Cuestionario Completo</b>	0,947	Sí, ítems 21 Alfa de Cronbach 0,949 Sí, ítems 27 Alfa de Cronbach 0,948
Cuestionario Completo sin ítems 21 y 27	0,951	
Escala de satisfacción laboral S21/26 Meliá y Otros, (1990)	0,90	Las subescalas oscilan entre 0,76 y 0,89
Escala de satisfacción laboral S4/82 Meliá y Peiró, (1986)	0,95	

**TABLA 5**  
**NUESTRAS ESCALAS DE SATISFACCIÓN LABORAL**  
**N =547 sujetos**

Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	<b>I Satisfacción por el trabajo en general</b> $k = 8$ $\alpha = 0,910$
En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.	
La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.	
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección	
Sus colegas de su grupo de trabajo	
Atención que se presta a sus sugerencias	
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	
La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.	
Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	
El apoyo administrativo que usted recibe.	
La iluminación de su lugar de trabajo	<b>II Satisfacción con el ambiente físico del trabajo</b> $k = 7$ $\alpha = 0,897$ $(\alpha = 0,899 \text{ sin ítem } 19)$
La ventilación de su lugar de trabajo.	
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	
La temperatura de su local de trabajo.	
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	<b>III Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo</b> $k = 6$ $\alpha = 0,868$
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	
Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	

Con su relación con sus autoridades más inmediatas.	<b>IV Satisfacción con las oportunidades de desarrollo</b> $k = 7$ $\alpha = 0,834$
El apoyo que recibe de sus superiores.	
Las oportunidades de hacer carrera funcional que le ofrece su institución.	
Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	
La estabilidad en sus funciones de su trabajo	
La «igualdad» y «justicia» de trato que recibe de su institución.	
El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	
Su grado de satisfacción general con esta Institución.	<b>V Satisfacción con la relación subordinado – supervisor</b> $k = 4$ $\alpha = 0,904$
Las oportunidades de promoción con que se cuenta	
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	
La supervisión que ejercen sobre usted	
La forma en que sus superiores juzgan su tarea	
La forma en que usted es dirigido	<b>VI Satisfacción con la remuneración</b> $k = 3$ $\alpha = 0,813$ $(\alpha = 0,913 \text{ sin ítem 10})$
El salario que usted recibe	
Sus condiciones laborales	
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	

**TABLA 6**  
**CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL CON VARIABLES PERSONALES**

Clima Organizacional	Edad de los trabajadores	Antigüedad en la organización	Conocimiento de las metas u objetivos	Participación de las metas u objetivos	Compromiso con las metas u objetivos
Autonomía	,209 (,174)	-,151 (,329)	,251 (,101)	,225 (,142)	,240 (,116)
Cohesión	,092 (,554)	,065 (,676)	-,037 (,811)	,057 (,711)	,046 (,769)
Confianza	-,064 (,679)	-,270 (,076)	,382* (,010)	,329* (,029)	,360* (,017)
Apoyo	-,098 (,528)	-,188 (,222)	,334* (,027)	,317* (,036)	,339* (,025)
Reconocimiento	,141 (,363)	,005 (,976)	,160 (,301)	,234 (,127)	,204 (,183)
Equidad	-,215 (,162)	-,519** (,000)	,545** (,000)	,471** (,001)	,465** (,001)
Innovación	-,079 (,611)	-,288 (,058)	,366* (,014)	,386** (,010)	,338** (,025)

**TABLA 7**  
**CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL CON VARIABLES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Satisfacción Laboral \ Clima Organizacional	Satisf. con el trabajo en general.	Satisf. con el ambiente físico del trabajo.	Satisf. con la forma en que realiza su trabajo.	Satisf. con las oportunidades de desarrollo.	Satisf. con la relación subordinado-supervisor	Satisf. con la remuneración	S. con la capacidad para decidir autónomamente.	S. con el reconocimiento que recibe de las autoridades por su esfuerzo y trabajo.
Autonomía	,690** (,000)	,127 (,410)	,522** (,000)	,302* (,047)	,633** (,000)	,280 (,066)	,653** (,000)	,316* (,036)
Cohesión	,381* (,011)	,215 (,161)	,493** (,001)	,246 (,107)	,364* (,015)	,210 (,171)	,245 (,108)	,475** (,001)
Confianza	,580** (,000)	,098 (,526)	,548** (,000)	,199 (,195)	,667** (,000)	,333* (,027)	,563** (,000)	,290 (,056)
Apoyo	,554** (,000)	-,034 (,824)	,570** (,000)	,233 (,128)	,722** (,000)	,280 (,065)	,579** (,000)	,321* (,034)
Reconocimiento	,459** (,002)	-,105 (,496)	,426** (,004)	,099 (,522)	,576** (,000)	,263 (,084)	,555** (,000)	,249 (,103)
Equidad	,555** (,000)	,150 (,330)	,417** (,005)	,225 (,141)	,483** (,001)	,321* (,033)	,329* (,029)	,288 (,058)
Innovación	,560** (,000)	,011 (,944)	,480** (,001)	,175 (,257)	,627** (,000)	,340* (,024)	,475** (,001)	,307* (,042)

## REFERENCIAS

- Boada, J. y Tous, J (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarragonensis*, 15, 2, 151-166.
- Bravo, M.J., Peiró, J.M.y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. Peiró y F. Prieto (Eds.). **Tratado de psicología del trabajo**, 1. La actividad laboral en su contexto. España: Ed. Síntesis S.A. 343-394.
- Forehand, G.A. y Gilmer, B. Von. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 6, 361-382.
- Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of Organizational climate and individual value systems upon Job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- James, L.R. y Jones, A.P. (1974). Organizational climate; A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- James.L.R. y Sells, S.B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.). **Toward a psychology of situations: An interactional perspective**. LEA. 275-295.

- Koys, D.J. y Decottis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 3, 265-385.
- Kline, P. (1994). **An easy guide to factor analysis**. Nueva york; Methuen.
- Locke, E.A (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (Ed) **Hand Book of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: Rand Mc. Nally.
- Meliá, J.L.; Pradilla, J.F.; Martí, N.; Sancemi, M.D.; Oliver, A. y Tomás, J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12 (1/2), 25-39.
- Meliá, J.L.; Peiró, J.M. y Calatayud, C. (1986). El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez. *Millars*, XI, 43-77.
- Morales V., P.; Urosa S. B. y Blanco B. A. **Construcción de escalas de actitudes tipo Likert. Una guía práctica**. Madrid: La Muralla. (2003).
- Rousseau, D.M. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En C.I. Cooper e I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizationat Psychology*. Wiley, 139-158.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 36, 573-611.
- Schneider, B. y Hall, D.T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56, 447-455.
- Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). On the aetiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, B., Parkington, J.J. y Buxton, V.M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 257-267.
- Schmitt, N. (1996).uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological assessment* 8(4) 350-353. [Http: //www.ist-socrates.berkeley.edu/~maccoun/pp279\\_schmitt.pdf/](http://www.ist-socrates.berkeley.edu/~maccoun/pp279_schmitt.pdf)
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.

## ANEXO

Traducción y Adaptación del Instrumento de Medida Koys & Decottis (1991)

<b>Autonomía</b>	
	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo
	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo
	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.
	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.
	Organizo mi trabajo como mejor me parece.
<b>Cohesión</b>	
	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.
	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.

	Las personas que trabajan en mi empresa tiene un interés personal el uno por el otro.
	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.
	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.
<b>Confianza</b>	
	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.
	Mi jefe es una persona de principios definidos
	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.
	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.
<b>Presión</b>	
	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.
	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.
	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.
	Me siento como si nunca tuviese un día libre.
	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.
<b>Apoyo</b>	
	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito
	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.
	Mi jefe me respalda 100%
	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.
	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.
<b>Reconocimiento</b>	
	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.
	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.
	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.
	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.
	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.
<b>Equidad</b>	
	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.
	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.
	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.
	Mi jefe no tiene favoritos
	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.

<b>Innovación</b>	
	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.
	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas
	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.
	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.
	Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas.