

SATISFACCIÓN

LABORAL Y CLIMA

ORGANIZACIONAL



**EMERY
WORLDWIDE**

**FERNANDO PÉREZ
EDWIN A. TEJADA
POL CUQUET
DANIEL CONTRERAS**

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Según la evolución histórica de las organizaciones, cada vez se da mayor importancia al papel que juegan las personas que las integran.

Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada.

Antes de proseguir quisiera diferenciar entre clima laboral, y cultura organizacional, conceptos que durante mucho tiempo han provocado controversia a la hora de ser definidos con claridad. Ya que según Ashkanasy y Jackson (2001), cultura y clima comprenden, en términos generales, conjuntos afines de actitudes, valores y prácticas que caracterizan a los miembros de una determinada organización.

Denison (1996) entiende como cultura, los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuestos, por otra parte, entiende como clima organizacional, el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento.

Y aunque el clima puede subsumirse en la órbita de la cultura, es en el clima organizacional donde se centrará el presente estudio.

Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Asimismo, existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores. Como por ejemplo, las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de su actividad. Y decir también que es muy posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a una organización puede relacionar de una manera más o menos directa su actividad en la organización con el éxito de la misma.

De hecho según Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), existen cuatro dimensiones básicas de los diferentes estudios sobre el clima incluyen de forma habitual:

- 1).-Grado de autonomía individual.
- 2).-Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada.
- 3).-Orientación hacia la recompensa.
- 4).-Consideración, apoyo, afecto.

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Por tanto es indispensable para las organizaciones, crear un clima laboral adecuado, puesto que como ya se ha dicho, esto producirá una mejora de la productividad a largo plazo, ya que de esta manera, posiblemente se obtengan mejores decisiones tácticas, mayor rendimiento del trabajo realizado, y menor absentismo.

Pero veamos que factores influyen en la satisfacción laboral. Herzberg (1966), a partir de una muestra de 1685 trabajadores de diversas disciplinas y niveles directivos, llegó a la conclusión de que los factores que contribuyen a la satisfacción son distintos e independientes de las variables que tienden a provocar insatisfacción. De ahí que describiese dos tipos de factores relacionados con la motivación:

- *Factores higiénicos o ergonómicos*, que son aquellos que evitan el descontento. Es decir, si no están presentes provocan insatisfacción, pero no son por sí motivadores. Están relacionados con el entorno del puesto de trabajo: el salario, el estatus, la seguridad, las condiciones laborales, el control, etc.
- *Factores de crecimiento o motivadores*, que son los que auténticamente motivan. Se refieren al contenido del puesto de trabajo: el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, la promoción, etc.

Y la experiencia ha demostrado que la aportación de Herzberg ha sido de gran utilidad para las organizaciones, ya que en ocasiones es posible trabajar con menos factores ergonómicos, si están presentes los elementos motivadores.

En el caso de las organizaciones aeronáuticas, pueden influir algunas circunstancias especiales, dado que están dedicadas a una actividad muy compleja, manejando costes muy altos, en un mercado muy competitivo. Por tanto existe un margen restringido, y es muy importante una buena gestión y productividad para que puedan ser rentables, lo que significa que aún es más importante dar importancia a las personas, ya que parece claro que esto redundaría en la rentabilidad final de la organización. De lo que se desprende según esta teoría, que parece importante potenciar los factores de crecimiento o motivadores, para compensar la falta de factores ergonómicos, que son los que tienen un coste más alto para la organización.

Pero, ¿que podemos hacer entonces para mejorar el clima laboral, cómo podemos potenciar los citados factores ergonómicos? Trechera (2004) nos da algunas ideas:

→ Refuerza y estimula. Difícilmente se adquiere un nuevo aprendizaje si no se presenta una alternativa.

→ Comunica e informa. La comunicación es una valiosa herramienta de motivación.

→ Trabaja en equipo. Se movilizan fuerzas, “sinergias” o posibilidades que hacen que el resultado sea más enriquecedor: “El todo es más que la suma de las partes”.

→ El ser humano necesita parámetros de seguridad. Es fundamental partir de unos mínimos estables para desde ahí seguir construyendo. Genera “valor” a través de las personas.

→ Delega. Potencia la autonomía y la responsabilidad de los empleados. Cuidado con caer en el “síndrome del Titanic”: el magnífico barco se hundió por su prepotencia e incapacidad para cambiar de rumbo.

→ Potencia la participación. Es la manera de implicar a todos en el proyecto. Fomenta la diversidad y la “confrontación creativa”. El disenso es la base del trabajo en equipo.

→ Refuerza la autoestima de aquéllos que trabajan contigo. Resalta el orgullo propio y de pertenecer al grupo.

→ Valora y anima. “No hay mayor desprecio que no manifestar aprecio”. Estimula con “intangibles” que incrementen el “salario emocional”: manifestar aprecio, tener detalles, dar retroalimentación positiva, etc.

→ Implica a todos, resalta las aportaciones de cada uno. Refuerza la “ilusión colectiva”. Aprovecha la espontaneidad, la frescura y la libertad de personas capaces e independientes. Es fundamental pasar del “Yo” al “Nosotros”. “Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”.

OBJETIVO:

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidades. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

Por otro lado según la teoría establecida, parece ser que hay una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Puesto que de darse esta relación directa, esto podría ser una buena herramienta de trabajo para las empresas, ya que no puede incidirse directamente en la satisfacción de un individuo, pero sí en las dimensiones del clima organizacional. Se hará una medición clima organizacional, y también se hará una medición de la satisfacción laboral.

Una vez hechas ambas mediciones, se intentará establecer algún criterio de relación, y de ser así, se observará que dimensiones del clima, podrían afectar con mayor o menor intensidad. Y

por tanto que cambios podría hacer una empresa para modificar el clima, y por extensión la satisfacción, lo cual al final pueda afectar a la rentabilidad.

Estas mediciones se realizarán sobre la empresa EMERY WORLDWIDE, establecida en España en 1972, dedicada al transporte aéreo, marítimo y logística, con delegaciones en Madrid, Barcelona, y Valencia, integrada actualmente en el emporio de UPS.

Cabe destacar, que en la declaración de principios de esta empresa nos encontramos con la manifestación del reto permanente de lograr la fidelidad y confianza de sus clientes, bajo tres directrices fundamentales: capacidad y motivación del personal, atención personalizada a los clientes y, medios tecnológicos, recursos y cobertura mundial.

Por tanto, curiosamente, otorgan una gran importancia a la satisfacción del personal, cosa que intentan lograr con su preparación y motivación, lo cual parece ser que redundará en un mejor servicio a sus clientes. Cosa cada vez más importante, puesto que según la dirección de la empresa, el futuro del sector pasa por una tendencia al alza de la evolución normativa, debido a la exigencia de los clientes del cumplimiento de los estándares de transporte.

MUESTRA

Fueron entregados cerca de 60 cuestionarios en la delegación de Barcelona, de los cuales fueron devueltos correctamente para la evaluación de las pruebas 26 (44%).

Se hizo sobre un grupo heterogéneo, formando parte, de el cualquier trabajador de la empresa, ya que se creyó que de esta manera se obtendrían diferentes mediciones de los conceptos más arriba indicados

MEDIDAS

Se ha utilizado medidas cuantitativas, esto es, usando 2 tipos de cuestionarios.

PROCEDIMIENTO:

Se ha valorado el clima organizacional contemplando las siguientes dimensiones:

- Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.
- Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.
- Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos.
- Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.
- Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- Claridad y coherencia en la dirección. Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- Valores colectivos: Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

Para ello se ha utilizado **la escala de Likert**. Se basa en la escala de Thurstone, aunque a diferencia de esta, se trata de una escala ordinal.

Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentimiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta.

Una puntuación se considera alta o baja, según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Una puntuación alta indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional, y una puntuación baja indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
ÍTEMS POSITIVOS	5	4	3	2	1
ÍTEMS NEGATIVOS	1	2	3	4	5

La prueba de clima organizacional consta de 40 ítems. El tiempo para desarrollarla es de 15 minutos.

Se establecerán 3 intervalos de puntuación entre la máxima y la mínima para determinar el clima organizacional:

- Nivel bajo: entre 40 y 93 puntos.
- Nivel medio: entre 94 y 147 puntos.
- Nivel alto: entre 148 y 200 puntos.

Podrán valorarse también estos intervalos dividiéndolos entre las ocho subescalas del clima, para una adecuada comprobación con la satisfacción. También podrá valorarse la puntuación relativa de las subescalas descritas anteriormente como dimensiones del clima organizacional para su comparación independiente con el clima organizacional.

Para la satisfacción laboral se empleará una escala de Gladstein, D. (1984) con 3 ítems para la satisfacción, 1 ítem para la satisfacción de equipo, y 1 ítem para la satisfacción con los resultados.

	Completamente de acuerdo	De acuerdo con matices	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo con matices	Completamente en desacuerdo
ÍTEMS	5	4	3	2	1

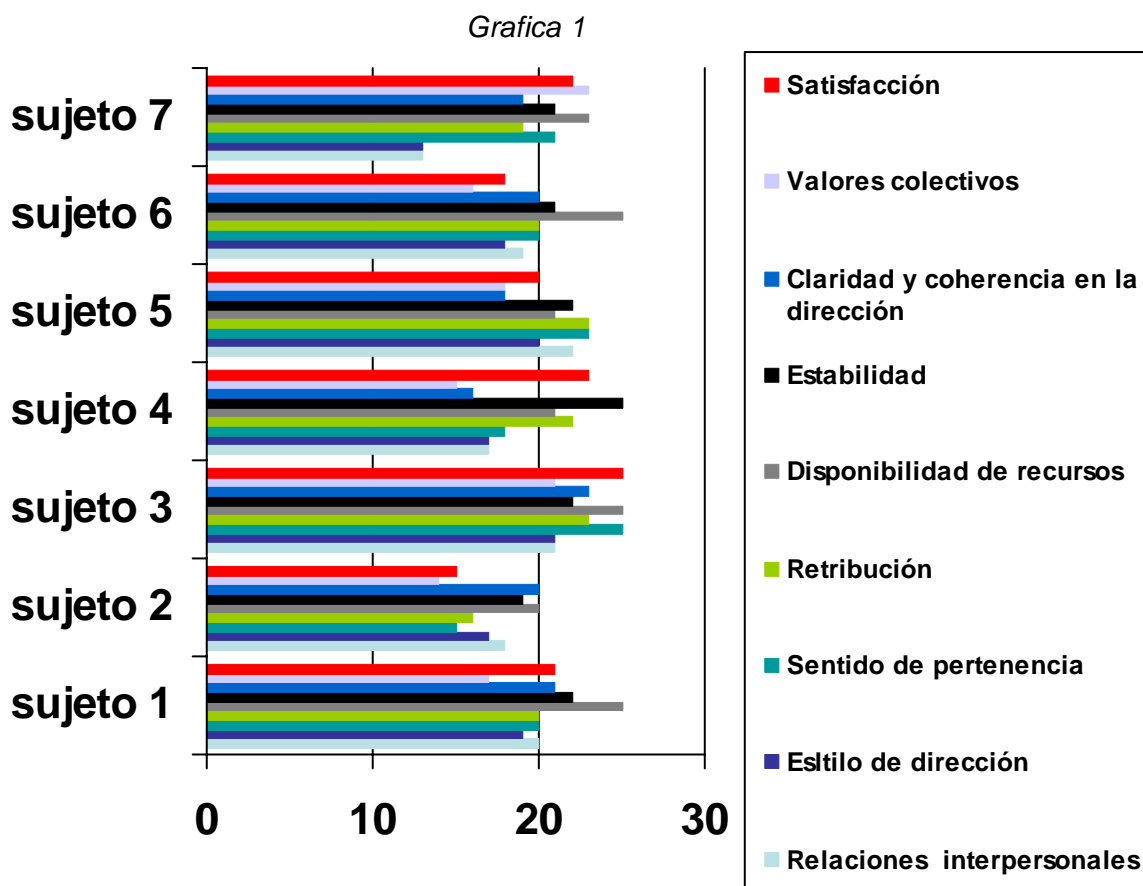
Una una puntuación baja significa poco grado de conformidad, relacionado con baja satisfacción, y una puntuación alta significa un alto grado de conformidad, relacionado con una alta satisfacción.

El tiempo para desarrollarla es de 5 minutos. Donde una puntuación se considera alta o baja, según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 5 y la máxima es de 25.

Se establecerán 3 intervalos de puntuación entre la máxima y la mínima para determinar el clima organizacional:

- Nivel bajo: entre 5 y 11 puntos.
- Nivel medio: entre 12 y 18 puntos.
- Nivel alto: entre 19 y 25 puntos.

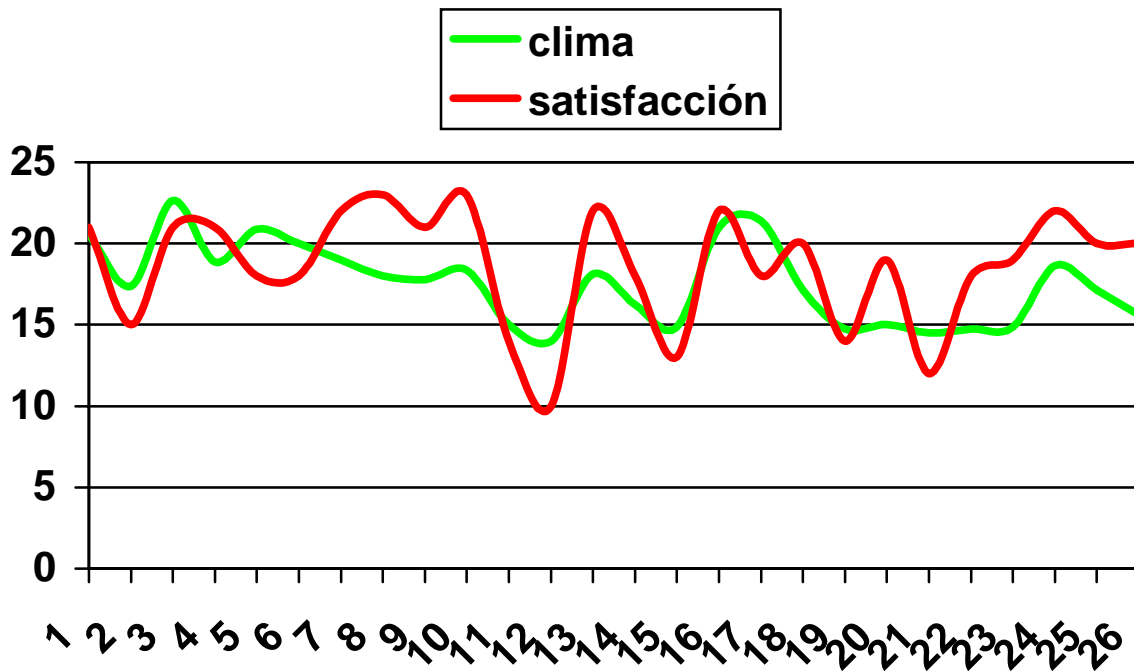
ANÁLISIS



La gráfica 1 contiene la primera porción de los resultados estudiados, en la que se puede observar, de entrada, que parece haber una relación bastante directa entre el conjunto de

dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral. Observándose todos los resultados entre puntuaciones medias y altas

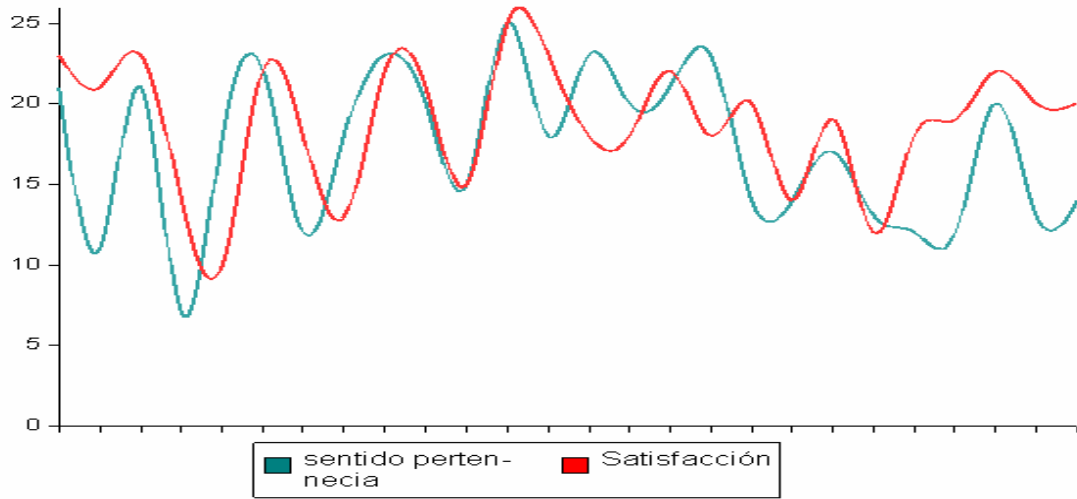
Gráfica 2



Esta segunda gráfica, nos arroja unos resultados, ahora sí, teniendo en cuenta el total de la muestra. Se puede observar como la línea roja que corresponde a la satisfacción, tiene una tendencia, claramente relacionada con la correspondiente a la media de las dimensiones del clima, representada en color verde.

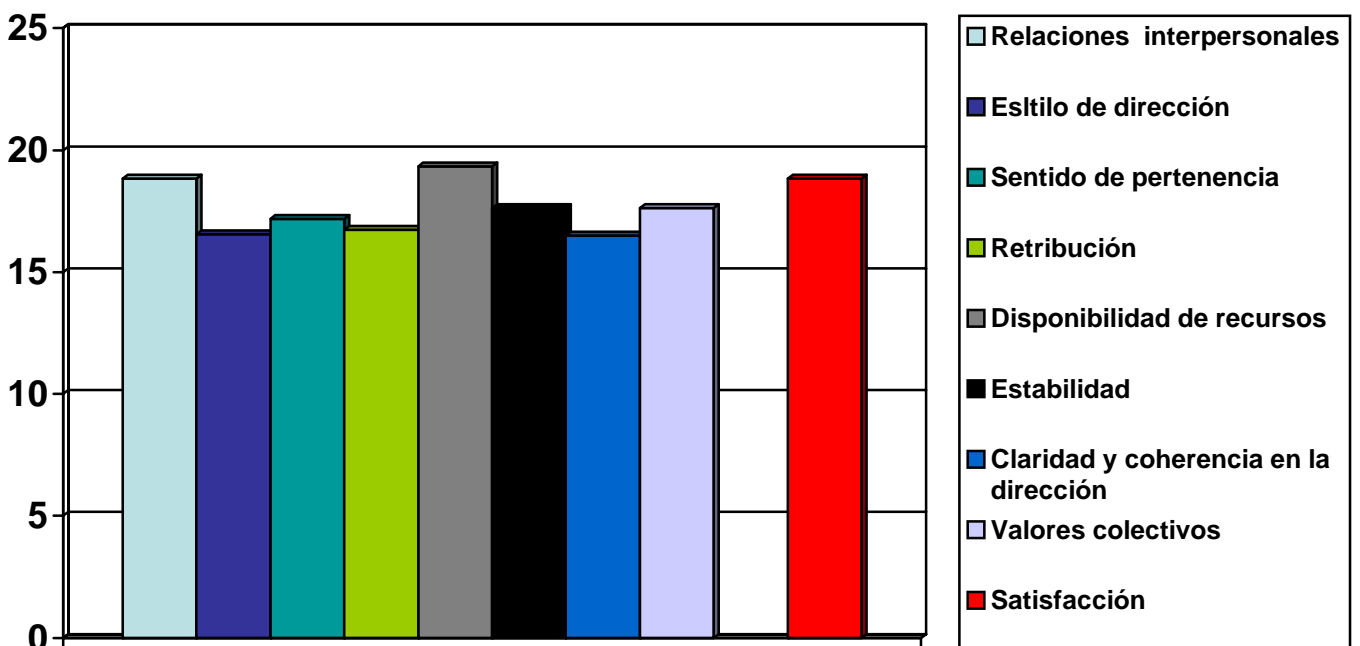
En el caso de la gráfica 3, se ha hecho una comparación individual entre la dimensión del clima, sentido de pertenencia, en color verde y la satisfacción, en color rojo.

Gráfica 3



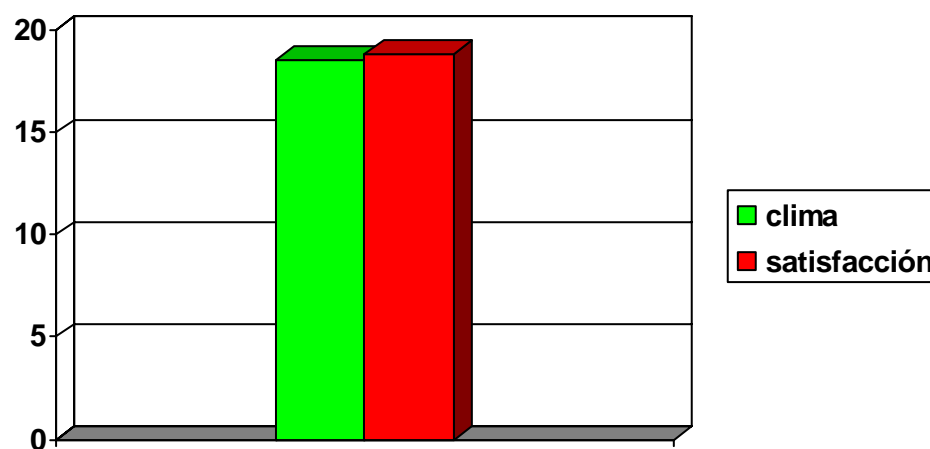
Como dato de interés, se ha encontrado una relación muy directa entre las tendencias de estos dos conceptos, lo que podría ser una razón para un estudio más profundo de la relación entre ambos.

Gráfica 4



En la gráfica 4, encontramos la media de cada una de las dimensiones del clima por separado, comparados con la media de la satisfacción. De nuevo observamos el nivel medio-alto tanto de la apreciación de clima, como de sensación de satisfacción. Incluso dándose unos valores casi idénticos en algunas de las dimensiones del clima como, en el caso de relaciones interpersonales o bien de disponibilidad de recursos.

Gráfica 5



Finalmente, observamos en la gráfica 5, una media de todas las dimensiones del clima evaluados conjuntamente, en color verde comparado con la media de la satisfacción en color rojo. Arrojando como resultado, que el valor medio de la muestra es superior a 18, correspondiente a un nivel alto tanto en clima como en satisfacción. Obsérvese también el valor casi idéntico de los dos conceptos, lo que, como resultado final, afianza la comentada relación directa entre clima organizacional y satisfacción laboral.

CONCLUSIONES

A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Con lo que se afirma la propia filosofía de la empresa, que establece que mejorando la satisfacción del personal, se traducirá en un mejor servicio a los clientes.

Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

Por todo lo expresado, se desprende que la incidencia en la mejora de las dimensiones del clima organizacional, puede ser una buena herramienta en las empresas, para influir en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella redundan.

BIBLIOGRAFÍA

Gil, F y Alcover, C.M. (2003). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Madrid: Alianza.

HERZBERG, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing.

KOLB D, RUBIN, I. (1974). Problemas contemporáneos. Psicología de las organizaciones. Prentice Hall volumen 1

ROGERS, E. ROGERS, R. (1990). La comunicación en las organizaciones. McGraw Hill.

TRECHERA, J.L. (2004). Como gota de agua. La Psicología aplicada a las organizaciones. Bilbao: Desclée de Brouwer.