

Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología

Work climate and its relationship with labor productivity in technology companies

PRADA, Ricardo ¹
RUEDA Milton J. ²
OCAMPO, Pablo C. ³

Resumen

El clima laboral y su relación directa con la satisfacción generalmente se asumen como factores que inciden sobre el desempeño en el trabajo, componente importante para crecer en la productividad laboral. El propósito de este estudio descriptivo es investigar el impacto del clima laboral en la satisfacción personal y de los empleados en algunas organizaciones de TI en Colombia, con base en cuatro parámetros: Motivación, Rotación, Liderazgo e Inclusión en Objetivos, según el modelo de Kopelman, Brief & Guzzo (1990). El objetivo fue demostrar que existen relaciones estadísticamente significativas entre el clima laboral y la productividad laboral en las organizaciones del sector de TI.

Palabras clave: clima laboral; organizaciones de tecnología; satisfacción; productividad; motivación.

Abstract

The work environment and its direct relationship with satisfaction have recently been assumed as factors that affect job performance, an important component to increase labor productivity. The purpose of this descriptive study is to investigate the impact of the work climate on employee satisfaction in IT companies in Colombia, based on four parameters: Motivation, Rotation, Leadership and Inclusion in Objectives, according to the Kopelman model, Brief & Guzzo (1990). The objective was to demonstrate that there are statistically significant relationships between work climate and work productivity in organizations in the IT sector.

Key words: organizational climate, employee satisfaction, productivity, motivation, technology sector.

1. Introducción

Retos constantes afectan en la actualidad a todas las organizaciones, independientemente de su estructura o tamaño. En dicho escenario, es precisamente donde la gerencia debe ser más efectiva y eficiente para soportar las operaciones tradicionales de las compañías. Dentro de este desafío, el papel preponderante de cada trabajador es clave. Es por esto que, desde los estudios de E. Mayo (1977) se ha buscado entender la forma de

¹ Profesor Titular. Facultad de Administración, Economía y Ciencias Financieras. Universidad EAN. rpradao@universidadean.edu.co

² Profesor Titular. Facultad de Ingeniería. Universidad EAN. mramon.d@universidadean.edu.co

³ Actividad Asociado. Facultad de Ingeniería. Universidad EAN pcocampo@universidadean.edu.co

mejorar la productividad y los resultados que ello conlleva, mediante diferentes propuestas para el fortalecimiento del ambiente laboral.

La búsqueda de un ambiente de trabajo adecuado de trabajo es una de las prioridades de las organizaciones modernas, ya que permite una mayor satisfacción personal, estabilidad y como consecuencia de los logros anteriores, una mejor productividad de la organización. Con base en lo anterior, se descubrió que un adecuado clima de trabajo, influía directamente en el rendimiento y productividad de los trabajadores, proporcionando un estímulo y apego por el cumplimiento del deber (Mayo, 1977).

Es pertinente distinguir entre los términos, el ambiente de trabajo y el clima laboral. Ambiente de trabajo, se refiere a la comunicación que existe entre empleados y jefes. Por su parte, el Clima laboral, es el resultado de todos los ambientes laborales que se dan a lo largo de un periodo de tiempo y ligado a la cultural laboral (Modelo curriculum, 2020)

El ambiente de trabajo de la empresa, en particular, es desafiado constantemente por los cambios que afectan a las organizaciones hoy en día. Este, abarca todas aquellas condiciones relacionadas con la forma como se ejecutan las labores (Nair, 2006). No existe una forma única para caracterizarlo, pues cada ambiente exige peculiaridades diferenciales al estar influenciado por factores externos e internos de la organización (Dejoy, 1990). Para prosperar en un mercado cada vez más exigente y competido, las empresas y sus gerentes buscan las mejores opciones para mejorar su desempeño.

En consecuencia, diagnosticar y conocer los elementos fundamentales que componen el clima del ambiente donde los trabajadores desarrollan su labor es fundamental para mejorar el funcionamiento de una empresa. De acuerdo con Burton & Lauridsen (2004) el clima laboral es la percepción agregada de las personas con respecto a la organización: su grado de confianza, conflicto, moral, recompensas equitativas, credibilidad de los líderes, resistencia al cambio y afecta el desempeño de la empresa al influir en la motivación de los empleados.

Las organizaciones que pueden crear climas percibidos como favorables por los empleados y en los que pueden alcanzar su máximo potencial se consideran una fuente clave de ventaja competitiva (Brown & Leigh, 1996). Por tanto, el ambiente laboral puede considerarse una variable clave en las organizaciones exitosas, en razón a que incentiva la permanencia de los trabajadores en la organización.

Otro elemento fundamental en la composición del ambiente laboral es la satisfacción, entendida como la expresión del sentimiento experimentado por los empleados en referencia a su trabajo, y que tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación (Singh & Loncar, 2010), el bienestar en el trabajo y rotación laboral (Wright & Bonett, 2007). No existe consenso sobre las variables y factores asociados con la satisfacción, aun cuando pueden agruparse en factores referentes a las características personales (e.g., personalidad, edad, escolaridad, número de dependientes económicos), características del puesto (e.g., actividad, nivel jerárquico, salario, prestaciones) y de las organizaciones (e.g. liderazgo, trabajo en equipo, estructura, apoyo) (Alonso, 2008). Según Chiang, Salazar & Nuñez (2007), existe relación significativa entre un gran número de factores del clima laboral y la satisfacción, como en el caso de factores tales como comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad.

Este trabajo pretende investigar el impacto del clima laboral en la satisfacción personal de los empleados de algunas organizaciones de TI. Se indaga sobre sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal en sus labores, considerando el clima laboral sobre la base de algunos factores específicos del modelo

de Kopelman, Brief & Guzzo (1990) que muestra las relaciones entre el clima y los estados cognitivos y afectivos, como la satisfacción.

La muestra del presente estudio está compuesta por 162 empleados, de organizaciones de tecnología de la información (TI), ubicadas en Bogotá. La selección de este campo de estudio hacia las Pymes obedece a la necesidad de aportar mayor información que favorezca una mejor gestión en organizaciones de tecnología, en el parámetro importante para el análisis de la calidad del servicio dado a sus clientes, mediante las buenas prácticas operacionales que tienen un impacto positivo en el ámbito laboral. Uno de los criterios de calidad más importantes en esta gestión es el clima laboral existente y el nivel de satisfacción personal de los trabajadores en el resultado de su trabajo, lo que impactará tanto la calidad de su desempeño como la calidad de vida laboral.

Las empresas del sector de TI, trabajan por la mejora de los factores referentes al clima de trabajo contribuyendo al diseño estructural, cultura y clima organizacional. Los beneficios que aporta el estudio a la gerencia y productividad del mencionado sector son relevantes, por cuanto, están basados en identificación amplia de sustentos teóricos y soportados en análisis estadístico-descriptivo. Las empresas en estudio, orientadas con un adecuado clima de trabajo, ofrecerán mejores condiciones de desarrollo y crecimiento, mayor independencia y mayores oportunidades de aprendizaje, condiciones favorables para una buena comunicación, en un sector tan importante y demandado para la competitividad del país.

1.1. Antecedentes

En las organizaciones se requiere de un clima motivador que contribuya a que los trabajadores logren los objetivos individuales y organizacionales esperados, además de lograr la satisfacción personal con esos resultados (Sohi, 1999). Este reto requiere de la identificación de aquellos factores del clima laboral que inciden positiva o negativamente en la satisfacción personal de los trabajadores. En esa vía, es que Woodman & King (1978) afirman que hay tres definiciones de clima laboral que han obtenido mayor aceptación: a) Forehand & Gilmer (1964) definen el clima laboral como un conjunto de características percibidas por los trabajadores y que diferencian a una organización de otras; b) Tagiuri & Litwin (1968) consideran que el clima laboral es una característica relativamente estable de la calidad del ambiente interno de una organización que es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización; c) Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970) definen el clima laboral como un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, de resultados del comportamiento y resultados de contingencias.

Por su parte, Furnham (2001) considera que el clima laboral se puede medir a partir de revisiones apropiadas en las organizaciones que permitan conocer las percepciones que los empleados tienen acerca de sus características físicas y administrativas con el fin de establecer un perfil de necesidades apreciadas por sus colaboradores. En este sentido es que Méndez (2005) considera que la cultura que predomina en las organizaciones colombianas es consecuencia de los modelos administrativos que orientan la gestión de sus directivos, en donde predominan, con mayor énfasis, la aplicación de los modelos administrativos de Weber (2001), y con menor intensidad las teorías de Fayol (1961), de las relaciones humanas y del comportamiento; de tal forma que las percepciones de clima laboral que tienen los empleados en las organizaciones colombianas podrían corresponder a situaciones que tienen su origen en la aplicación de estos modelos administrativos. Koys y Decottis (1991), señalan que estudiar el clima laboral en las organizaciones ha sido difícil porque requiere poseer conocimientos sobre clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles. De esta forma, el clima laboral se ha asociado a variables de resultados en los niveles individual, grupal y organizacional. Dentro de estas variables se encuentran las intenciones de reconocer los significados y la idoneidad de los grupos de interacción como de nivel (Rentsch, 1990), el desempeño individual (Brown y Leigh, 1996) y la satisfacción personal (Mathieu, Hoffman & Farr, 1993; Buker, 2005; Griffin & Joscelyn, 2001; Schulte,

Ostroff & Kinicki, 2006). Es pertinente mencionar la diferencia entre el clima laboral y la cultura, el primero, es el resultado de las percepciones de los trabajadores asociados a su clima de trabajo mientras que la cultura es el conjunto de comportamientos, ideas y sentimientos compartidos que describen la forma en que se trabaja en una organización (Ramon y Tejera, 2017)

1.2. Productividad Laboral

La productividad laboral es un mecanismo útil para alcanzar una mayor competitividad empresarial, que, ligado al modelo de educación, la formación de emprendedores, la cultura organizacional hace que haya un incremento de los niveles de servicio, siempre y cuando se deriven de mejoras en los procesos operacionales y en los indicadores de gestión de los trabajadores, así como de la introducción de innovaciones que fortalezcan incrementos en el valor agregado (Garay, 1996). Por otro lado, la productividad por trabajador corresponde al cociente de la producción bruta total sobre el personal ocupado total. Un clima laboral positivo, según Arons & Sawitzk (2006), favorece el cumplimiento de los objetivos de una organización, a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella, mientras que un clima negativo supone una falta de identificación con sus metas, conduce a un deterioro del clima de trabajo, y esta situación a su vez produce situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

Fortalecer el clima laboral en las organizaciones es clave para que los procesos funcionen correctamente y las variables de productividad alcancen resultados positivos que conllevarán al crecimiento individual y colectivo. No prestar atención a los factores de clima laboral puede traer consecuencias que afectan la operación de los procesos. El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la rotación del recurso humano. En los puestos de trabajo y que tienen relación con el flujo constante de personal, puede ser real según el número de retiros ocurridos en la organización en un período determinado, y el potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. La alta rotación de personal genera pérdidas económicas evitando una continuidad en el desenvolvimiento de los procesos (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009).

1.2.1. Factores de Productividad Laboral

Existen factores individuales y colectivos que ayudan a fortalecer la productividad laboral. Es por esto que Duarte (2006) quien realizó un estudio de motivación, actitudes y productividad en México, encontró que una alta motivación y una actitud positiva ante el trabajo tienen efectos positivos en la productividad. El estudio confirma que la percepción sobre la recompensa del esfuerzo, conduce a una actitud laboral positiva y estimulante para la persona, así como la satisfacción personal de sus necesidades y expectativas.

Motivación

Según Carballé (2015) la motivación constituye un elemento conductual que influye positiva o negativamente la productividad, puesto que se debe identificar el factor motivacional del trabajador, para crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y la persona misma. Se trata de que gane la persona, sintiendo satisfacción con su trabajo, lo cual se reflejará en la satisfacción de sus necesidades y la empresa ganará colaboradores con intereses individuales satisfechos y listos para integrarse a los intereses de la institución, al fin se trata de que todos ganemos. Mantener al talento humano motivado puede ser una herramienta fundamental para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones ya que permitirá el reconocimiento del trabajo bien hecho en las personas. Comprender el concepto de motivación se busca de diferentes maneras, por ejemplo, según Freud (1981) es la fuerza interna que dirige las actividades hacia los objetos, los cuales permiten la liberación de energía sobrante en el organismo, mientras que para Murray (1938) son las necesidades inconscientes producto del deseo o de una tendencia a hacer cosas rápidamente, que eran precedidas por alguna dificultad u obstáculo que una persona tenía que superar Maslow (1954). Por otro lado, según Carballé (2015) los gerentes motivan a sus subordinados cuando

ellos con su accionar motivan, impulsan y estimulan a los trabajadores hacia un actuar deseado. Es por esto que para Koontz (1991) la motivación es el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia, es decir, es todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. La motivación laboral puede definirse como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo (Boada, Tous, Ester & Vigil, 1998; Boada, 1999; Boada, 2001). De acuerdo con Koenes (1996) es el estado emocional de un individuo derivado de la influencia que ejercen determinados motivos. Por su parte, Aguado (2014) plantea que la motivación puede afectar el resultado esperado y a su vez refleja dicho comportamiento en la conducta, ya que puede verse afectada por estímulos externos y factores personales, los cuales afectan el resultado y por ello la conducta que se puede presentar en alguna situación. En síntesis, es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía (Solana, 1993).

Satisfacción en el trabajo

El segundo factor que influye es la satisfacción, la cual es vista como un proceso de retroalimentación entre las expectativas de los individuos, su desempeño y la compensación que recibe (Robbins & Judge, 2009). Un factor clave en el éxito de las organizaciones es la satisfacción personal de los colaboradores en sus tareas diarias al interior de las organizaciones determinada por las diferencias y discrepancias entre las expectativas del trabajador, sus logros y las recompensas que le brinda la organización. La satisfacción en el trabajo, es importante en cualquier tipo de trabajo, y es entendido como un factor que determina el grado de desempeño laboral que un individuo experimenta en su trabajo (Boada y Tous, 1993). Así, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés y revela como un predictor de permanencia en el trabajo y de la productividad laboral, además de ser un indicador de bienestar psicológico (Mañas, Salvador, Boada, González y Agulló, 2007). Por su parte, Peiró y Meliá (1989) definen a la satisfacción de los individuos como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas hacia su situación de trabajo y que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo, mientras que Koontz y O'Donnell (2006) consideran que satisfacción personal refiere al bienestar experimentado en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, con lo que se relaciona con la motivación laboral.

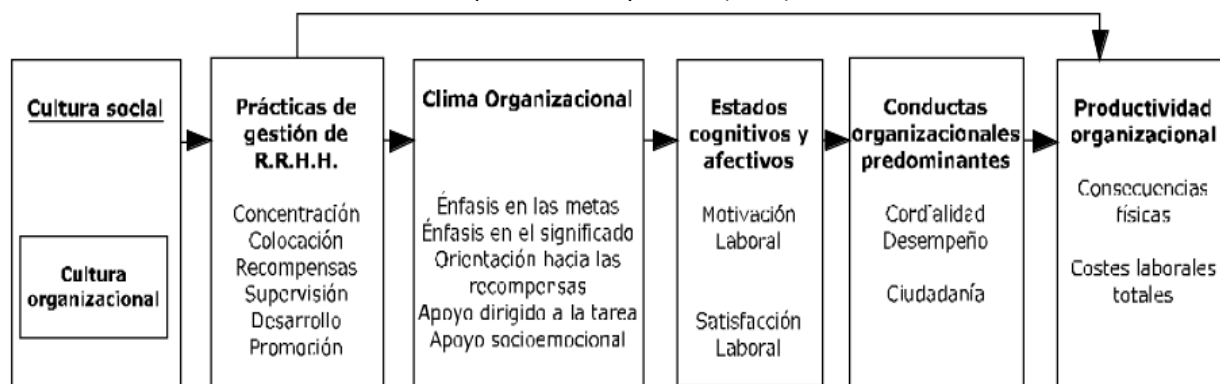
Para Locke (1976) no es una actitud específica, sino un comportamiento general resultante del desempeño específico que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados, mientras que Robbins (1999), considera que los empleados tienden a preferir trabajos donde tengan oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. En ese sentido, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) consideran que cada investigador entiende el concepto de satisfacción personal a su manera, pero esto lleva básicamente a un concepto muy similar que conduce a su categorización en dos perspectivas distintas: primera, como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo; segunda, como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente.

1.3. Relación entre clima laboral y satisfacción personal

No hay aún un acuerdo en la definición consensuada de los dos conceptos, encontrándose pocos estudios que concluyan certeramente sobre la certeza de la relación de los constructos (Chiang, 2004; Chiang, 2008, Salgado, Remeseiro & Iglesias, 1996; Silva, 1996); existen dimensiones de clima laboral y satisfacción en el trabajo que más se han relacionado entre sí, que al compararse con otras, sin embargo, no todos los elementos que articulan tanto a la satisfacción personal como al clima laboral se han unificado en los dos criterios (Schratz, 1993). Las dimensiones de clima laboral que más se han relacionado con la satisfacción en el trabajo son el apoyo de la

supervisión y el liderazgo del empleado; el grado de autonomía las relaciones interpersonales y la inclusión del empleado en los objetivos. A su vez, las dimensiones de satisfacción que más se han relacionado con el clima laboral son la satisfacción con el salario, la rotación, la estabilidad y las promociones. A continuación, se presenta un modelo elaborado por Kopelman et al. (1990), Gráfico 1, donde la cultura y el clima laboral, que contribuyen a la eficiencia organizacional (productividad), mediante un modelo teórico que relaciona estas variables a través de diferentes elementos que lo componen y que es un referente teórico clave para el tema de investigación.

Gráfico 1
Descripción del modelo de
Kopelman, Brief y Guizzo (1990)



Fuente. Kopelman, Brief y Guizzo (1990)

Las organizaciones para conseguir una mayor productividad y eficiencia implementan prácticas de gestión, logrando a través de sus efectos sobre el clima laboral, impactos en las conductas de los empleados ligadas al desempeño, al logro y a la motivación, todos ellos relacionados directamente con la productividad. Esta conexión se realiza a través de ciertos estados cognitivos y afectivos organizacional, como la motivación y la satisfacción personal (Pecino-Medina, Mañas-Rodríguez, Díaz-Fúnez, López-Puga & Llopis-Marín (2015).

Liderazgo

Es razonable discernir excepto de liderazgo. El estudio del liderazgo y de los líderes tiene una importancia relevante dentro de las organizaciones tanto del sector de manufactura como de servicios. Y cuyos primeros estudios de datos se originaron a mediados del siglo XX. Una de las maneras usadas para el liderazgo es examinar el comportamiento de los líderes en virtud que los seguidores respetan a los líderes más que todo por su comportamiento que por sus habilidades (Yukl, 2008). El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Su estudio se ha llevado a cabo desde diferentes disciplinas y perspectivas, tales como la histórica (Bergamini, 2009), la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Yukl, 2008; Kroeck, Lowe y Brown, 2004).

Enfoques más recientes, como el liderazgo carismático, el liderazgo transformacional / transaccional y el liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1969), tienen en cuenta para su análisis las variables del clima y de la persona (Yukl, 2008), añadiendo el papel del seguidor en el reconocimiento de la efectiva manifestación del fenómeno del liderazgo (Melo, 2004). En cuanto al liderazgo carismático, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) consideran que se comprende como una interacción de características: del líder (visión, habilidades retóricas, construcción de imágenes y confianza, liderazgo personalizado); de los seguidores (identificación con el líder y la visión, elevación de los niveles emocionales, deseos de subordinación al líder) y de la situación (que puede aparecer en situaciones de crisis o interdependencia de las tareas). Uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es, según Avolio, Walumbwa y Weber (2009), el relacionado con el liderazgo transformacional,

el cual estudia los comportamientos gerenciales que transforman a los dirigidos y los inspiran a ir más allá de las expectativas, trascendiendo el interés personal por el bien de la organización. La diferencia entre liderazgo transaccional y liderazgo transformador se le atribuye a Burns (1978). Posteriormente, Bass (1993) ha desarrollado ampliamente el liderazgo transformador, basándose en las ideas originales de House (1971). Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas.

Existe una complementariedad entre los estilos, de forma que el liderazgo transformacional tendría un efecto aditivo sobre el transaccional (Bass, 1993; Johnson, 2009). Los líderes podrían presentar comportamientos de ambos estilos, aunque había un predominio de uno de ellos, y los líderes más transformacionales serían más efectivos por traer mayor compromiso, satisfacción, lealtad, participación y desempeño de los liderados (Bass, 1993; Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996). El modelo de liderazgo transformacional evoluciona hacia el modelo de “Liderazgo de rango completo”, el cual, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, considera una última dimensión denominada liderazgo “Laissez Faire” (Bass y Riggio, 2006), la cual es la dimensión más negativa dado que los líderes evitan tomar decisiones, sin realizar intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que el rol de líder les confiere. Los autores, plantean además que, dependiendo de la capacidad que este líder de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse, un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional (Bass y Riggio, 2006).

2. Metodología

El estudio utilizó un enfoque mixto de investigación, abordando aspectos relacionados con la investigación cuantitativa y cualitativa (Deslauries, 2004; Rialp et al. 2005), relacionados con la población de empleados de algunas organizaciones de TI. Se recolectaron datos a través de un cuestionario estructurado sobre las dimensiones de las variables objeto de estudio y con base en el modelo de Kopelman, Brief & Guzzo (1990) que muestra las relaciones entre el clima laboral y los estados cognitivos y afectivos, así como la satisfacción, mediante escala tipo Likert de 6 ítems. El instrumento reúne aspectos relacionados con la satisfacción personal intrínseca y extrínseca, en dimensiones como la Motivación, Rotación y Estabilidad, Liderazgo e Inclusión en los Objetivos. Se adicionó la Responsabilidad, como elemento fundamental para precisar los resultados. Las siguientes hipótesis guiarán el proceso de contraste de las variables:

H₁: El clima laboral tiene relación significativa con la satisfacción.

H₂: Existe una relación significativa entre dimensiones de Clima laboral y Desempeño Organizacional

2.1. Descripción de la Muestra

La muestra del presente estudio está compuesta por 162 empleados, de organizaciones de tecnología de la información (TI), ubicadas en Bogotá. El cuestionario de 30 preguntas se aplicó en forma personalizada, auto-aplicada y sin control de tiempo a empleados de todos los niveles jerárquicos (jefes de oficina, profesionales técnicos, supervisores, profesionales de apoyo, administrativos y secretarios) de las seis instituciones que participaron voluntaria y anónimamente, con una tasa de respuesta de 93%. El 56.3% de los participantes es de sexo masculino, mientras que el 43.7% de sexo femenino, siendo el promedio de edad 41.5 años. Los trabajadores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de seis puntos a saber: (Bastante = 6, Mucho = 5, Algo = 4, ligeramente = 3, Poco = 2, Muy poco = 1)

3. Resultados

Para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS 25 mediante la fundamentación teórica de modelos de ecuaciones estructurales (SEM), herramienta estadística multivariada que permite estudiar la relación que existe entre variables latentes y observadas. Se usaron representaciones gráficas que permiten un mayor grado de entendimiento de los resultados, mostrando modelos que combinan variables observadas y latentes: análisis factorial confirmatorio y modelo estructural, para estimar asociación entre las variables latentes. De esta forma, se utilizan análisis de componentes principales bietápicos, con el único objetivo, de obtener resultados en las diferentes etapas del proceso, y así, aprovechar al máximo la riqueza de los mismos. El gráfico 2 muestra el desarrollo de las dos fases del análisis, el cual incluye todas las variables del estudio, aun cuando por cuestión de espacio no se desarrollan todas en los antecedentes del estudio.



El análisis se dividió en dos fases: la primera, busca establecer mediante análisis de componentes principales, factores que permitan generar una medición para cada una de las dimensiones analizadas (Motivación, responsabilidad, etc.). Dichos factores corresponden a la construcción de variables latentes asociadas a cada una. Luego, de generar estos nuevos factores, se busca un concepto general, o lo que se puede llamar indicador compuesto del clima y satisfacción, que corresponde a una combinación lineal de las anteriores dimensiones. Se selecciona como primer componente, la variable con mayor varianza, mientras que el último componente es la de menor varianza.

Componentes principales se expresan como combinación lineal de las variables originales y se considera un método de reducción, esto es, un método que permite reducir la dimensión del número de variables originales que se han considerado en el análisis. En esta investigación, para la determinación de los factores de cada una de las dimensiones, se tomó el criterio de la media aritmética, donde se seleccionan aquellas componentes cuya raíz característica (varianza) excede de la media de las raíces características. Analíticamente, este criterio implica retener todas aquellas componentes con valores propios mayores o iguales a 1, lo cual se ve reflejado en cada

tema analizado. Además, se realiza prueba de hipótesis para corroborar la participación de cada variable en su respectiva dimensión, tomando sólo las variables significativas. Esta prueba se realiza sobre la correlación entre variable original y el factor establecido como:

$$H_0: \rho_{factor,variable} = 0 \text{ v. s. } \rho_{factor,variable} \neq 0$$

Para realizar el análisis completo, se desarrolló un análisis interactivo de componentes principales en dos etapas (ecuaciones estructurales), para determinar las relaciones existentes entre cuestiones y variables.

3.1. Resultados primera fase

A continuación, se establece la relación en cada una de las dimensiones, estableciendo las variables que más representan la dimensión en cuestión. De esta forma, se presentan cada una de las dimensiones determinadas y se genera el o los respectivos factores determinados en esta etapa del proceso.

MOTIVACIÓN

De acuerdo con el criterio establecido, se genera una nueva variable latente conformada por las variables determinadas en esta dimensión, de esta forma, el componente motivación puede ser medido como:

$$(1) \text{ Motivación} = 31,13P_1 + 25,49P_2 + 32,86P_3 + 10,34P_5$$

(*) Con base en las preguntas utilizadas y mediante la aplicación de este nuevo factor, es posible cuantificar el nivel porcentual de motivación existente $\left(\frac{\text{Motivación}}{5}\right)$

La “motivación” puede ser cuantificada como combinación lineal de las cuestiones utilizadas, teniendo en cuenta que la pregunta 4 no resulta relevante para este factor. Esta variable se comporta prácticamente de forma independiente a las demás variables analizadas centradas en el factor, claro indicio de un comportamiento independiente. El gráfico 3 representa la relación entre las variables observadas y su participación en la conformación del nuevo factor. Es posible además, observar los valores para la prueba de hipótesis sobre la correlación entre el nuevo factor establecido y las variables en dicha dimensión, que a su vez determinan la participación de las variables en la conformación del factor “motivación”.

Gráfico 3

Variables Significativas P1, P2, P3 y P5



Las preguntas P1 y P3, las más correlacionadas con el factor motivación, por tanto, simbolizan una mayor participación en el mismo, donde prácticamente representan el 64% de factor motivación (ver ecuación 1).

RESPONSABILIDAD

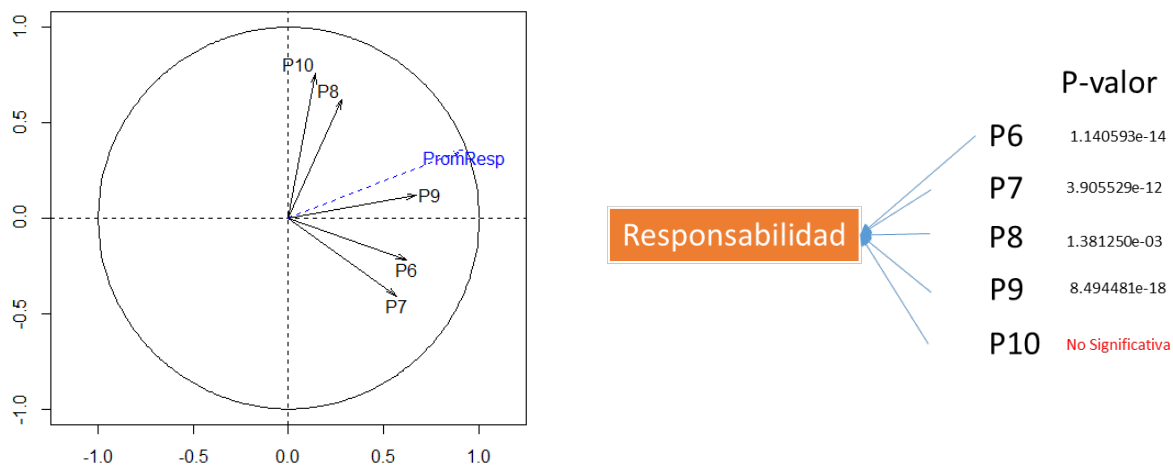
Según el criterio establecido, se genera una nueva variable latente conformada por las variables determinadas en esta dimensión. El componente “Responsabilidad” se medirá como combinación lineal de las cuestiones establecidas, así:

$$(2) \text{ Responsabilidad} = 30,49P_6 + 25,71P_7 + 6,32P_8 + 35,82P_9$$

(*) Con base en las preguntas utilizadas y mediante la aplicación de este nuevo factor, es posible cuantificar el nivel porcentual de motivación existente ($\text{Responsabilidad}/_5$)

La pregunta 10 no resulta relevante para el factor “responsabilidad”. Además, se puede afirmar que esta variable se comporta prácticamente de forma independiente a las demás variables analizadas centradas en el factor, claro indicio de un comportamiento independiente.

Gráfico 4
Variables Significativas P6, P7, P8 y P9



Las preguntas P9 y P6 son las más correlacionadas con el factor “responsabilidad” por tanto, simbolizan una mayor participación en el mismo, representando el 66% de factor responsabilidad (ver ecuación 2).

ROTACIÓN

De acuerdo con la metodología establecida, se genera una nueva variable latente conformada por las preguntas utilizadas en esta dimensión, de esta forma, el componente “Rotación” puede ser medido como:

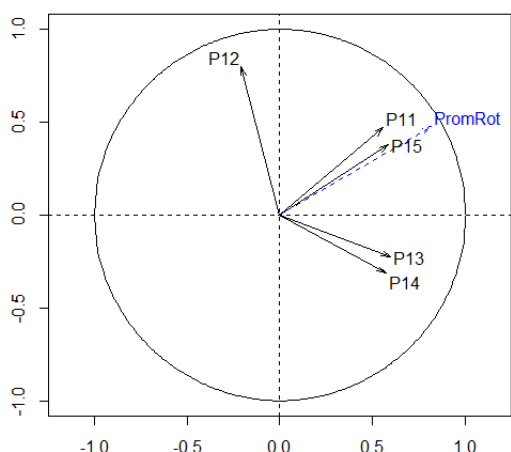
$$(3) \text{ Rotación} = 27,83P_{11} + 22,98P_{13} + 20,09P_{14} + 29,08P_{15}$$

(*) Con base en las preguntas utilizadas y mediante la aplicación de este nuevo factor, es posible cuantificar el nivel porcentual de motivación existente ($\text{Rotación}/_5$)

El factor “Rotación” puede ser cuantificado como combinación lineal de las cuestiones utilizadas, teniendo en cuenta que la pregunta 12 no resulta relevante para el factor en cuestión. Además, se puede afirmar que esta pregunta se comporta de forma inversa a las demás preguntas analizadas, presentando un comportamiento que mide de manera inversa la rotación y estabilidad.

Las preguntas P11 y P15 son las más correlacionadas con el factor “Rotación”, por tanto, simbolizan una mayor participación en el mismo representando el 59% de factor “responsabilidad” (ver ecuación 3).

Gráfico 5
Variables Significativas P11, P13, P14 y P15



	P-valor
P11	1.310043e-11
P12	1.702255e-02 (Significativa Pero negativa)
P13	1.336660e-13
P14	2.540725e-12
P15	6.703881e-13

Rotación

LIDERAZGO

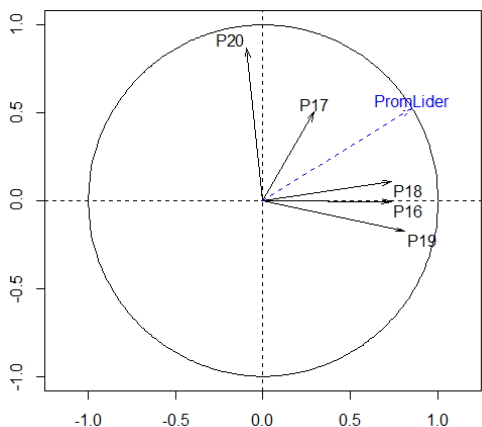
Según el criterio establecido, se genera una nueva variable latente conformada por las preguntas determinadas en la dimensión “Liderazgo” que se medirá como combinación lineal de las cuestiones establecidas, así:

$$(4) \text{ Liderazgo} = 29,38P_{16} + 4,71P_{17} + 29,39P_{18} + 36,05P_{19}$$

(*) Con base en las preguntas utilizadas y mediante la aplicación de este nuevo factor, es posible cuantificar el nivel porcentual del Liderazgo existente ($Liderazgo/5$)

La pregunta 20 no resulta relevante para el factor Liderazgo. Además, se puede afirmar que esta variable se comporta prácticamente de forma independiente a las demás variables analizadas centradas en el factor, claro indicio de un comportamiento independiente.

Gráfico 6
Variables Significativas P16, P17, P18 y P19



	P-valor
P16	2.171649e-22
P17	8.693856e-04
P18	2.134463e-22
P19	1.566390e-30
P20	No Significativa

Liderazgo

Las preguntas P18 y P19 son las más correlacionadas con el factor “Liderazgo”, por tanto, simbolizan una mayor participación en el mismo, representando el 67% de factor “Liderazgo” (ver ecuación 4).

INCLUSIÓN EN OBJETIVOS Y METAS

Según el criterio establecido, se genera nueva variable latente conformada por las preguntas determinadas en la dimensión “Inclusión”; se mide como combinación lineal de cuestiones establecidas, así:

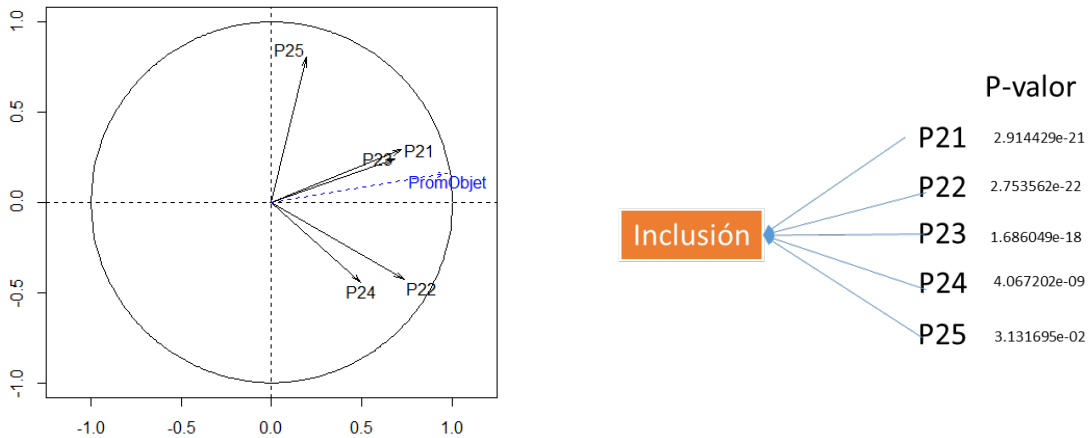
$$(5) \text{ Inclusion} = 28,74P_{21} + 29,74P_{22} + 25,85P_{23} + 13,61P_{24} + 2,05P_{25}$$

(*) Con base en las preguntas utilizadas y mediante la aplicación de este nuevo factor, es posible cuantificar el nivel porcentual del Liderazgo existente ($\text{Inclusion}/5$)

Pregunta 25, aunque significativa, no representa una fuerte cantidad de información para esta dimensión, pues solo aporta cerca al 2% de participación de este componente, encontrándose en el límite de medición independiente y se podría excluir sin afectar en gran medida el comportamiento de esta dimensión

Gráfico 7

Variables Significativas P21, P22, P23, P24 y P25



Las preguntas P21 y P22 son las más correlacionadas con el factor “Inclusión”, por tanto simbolizan una mayor participación en el mismo, representando el 59% de factor “Inclusión” (ver ecuación 5).

EMOCIONES Y ESPIRITU

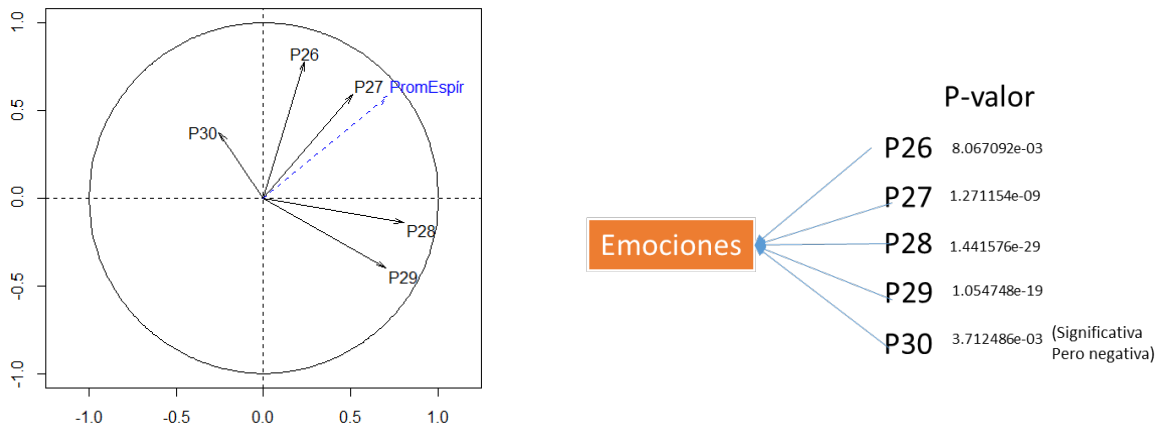
Según la metodología establecida, se genera una nueva variable latente conformada por las preguntas utilizadas en esta dimensión; de esta forma, el componente “Emociones” puede ser medido como:

$$(6) \text{ Emociones} = 3,65P_{26} + 17,08P_{27} + 42,62P_{28} + 32,26P_{29}$$

(*) Con base en las preguntas utilizadas y mediante la aplicación de este nuevo factor, es posible cuantificar el nivel porcentual de motivación existente ($\text{Emoción}/5$)

El factor “Emoción” se cuantifica como combinación lineal de las cuestiones utilizadas, teniendo en cuenta que la pregunta 30 no resulta relevante para este factor. Esta pregunta se comporta de forma inversa al resto de preguntas analizadas, es decir, comportamiento que mide de manera inversa la emoción.

Gráfico 8
Variables Significativas P26, P27, P28 y P29



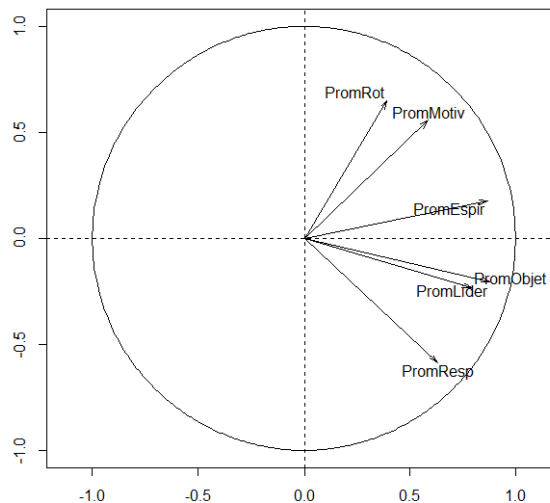
Preguntas P28 y P29 son las más correlacionadas con el factor "Emoción", y por tanto, simbolizan una mayor participación en el mismo, representando el 76% de factor "Emoción" (ver ecuación 6).

Fase 2: ANÁLISIS GENERAL, INDICADOR COMPUESTO DEL CLIMA

La fase dos consistió en determinar la relación entre las diferentes dimensiones con el fin de establecer un indicador global que permita medir el clima como un todo.

$$(7) \text{ Clima Organizacional} = 11,22 \text{ Motivación} + 13,18 \text{ Responsabilidad} + 5,07 \text{ Rotación} + 25,32 \text{ Liderazgo} + 20,48 \text{ Inclusión} + 24,70 \text{ Emoción}$$

Gráfico 9



De esta forma, y como se puede observar en la ecuación (7), el clima está influenciado en mayor grado por "Liderazgo" y "Emoción", lo cual compone cerca al 50% de dicho índice. Si a esto, se le suma "inclusión", se tendría más del 70% de indicador del clima. Por otro lado, la "rotación" es el aspecto menos importante, con una participación de tan solo 5%, lo que indica que no es una dimensión relevante al momento de analizar el clima laboral, como un todo.

Fase 1

Fase 2

$$\text{Motivación} = 31,13P_1 + 25,49P_2 + 32,86P_3 + 10,34P_5$$

$$\text{Responsabilidad} = 30,49P_6 + 25,71P_7 + 6,32P_8 + 35,82P_9$$

$$\text{Rotación} = 27,83P_{11} + 22,98P_{13} + 20,09P_{14} + 29,08P_{15}$$

$$\text{Liderazgo} = 29,38P_{16} + 4,71P_{17} + 29,39P_{18} + 36,05P_{19}$$

$$\text{Emociones} = 3,65P_{26} + 17,08P_{27} + 42,62P_{28} + 32,26P_{29}$$

Clima Organizacional

$$=$$

$$+ 11,22 \text{ Motivación}$$

$$+ 13,18 \text{ Responsabilidad}$$

$$+ 5,07 \text{ Rotación}$$

$$+ 25,32 \text{ Liderazgo}$$

$$+ 20,48 \text{ Inclusión}$$

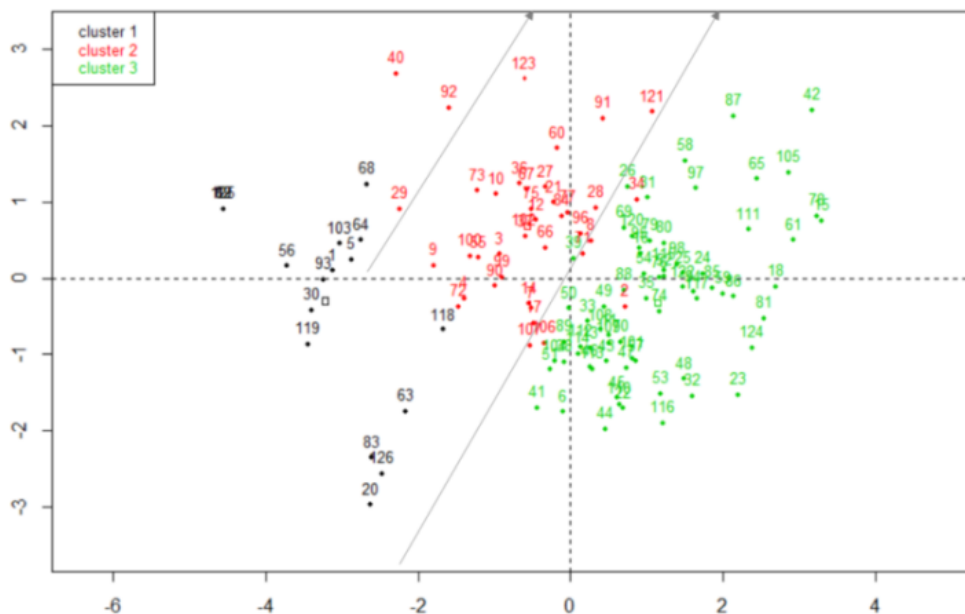
$$+ 24,70 \text{ Emoción}$$

Como resultado de la investigación, es posible integrar todos los componentes en un solo indicador que permita realizar un medición general del clima

Es posible clasificar los individuos de acuerdo con las calificaciones obtenidas en el indicador conjunto. El gráfico 10 muestra la distribución de los mismos de acuerdo con el clima laboral.

Se observan 3 grupos distinguibles: el clúster 1 indica los puntajes mayores (en verde), el dos, indica intermedios (en rojo) y el clúster 3 (en negro) indica bajos niveles con una alta dispersión. Es notorio observar que la mayoría de individuos se encuentran en niveles altos del clima laboral. Lo anterior permite validar la hipótesis 2.

Gráfico 10



4. Conclusiones

El estudio ha demostrado que existen relaciones estadísticamente significativas entre el clima laboral y la productividad laboral, presente en casi todas las dimensiones de clima laboral: motivación del personal, responsabilidad por el cumplimiento de los deberes, rotación de cargos y retiros del personal, que tienen relaciones estadísticamente significativas con las variables de productividad laboral: liderazgo, inclusión en la toma de decisiones y emoción en la permanencia y propósitos de cumplimiento de labores con su trabajo, en general.

En la muestra tomada por trabajadores de organizaciones de TI, las variables de clima laboral nombradas se relacionan con la productividad laboral, específicamente en las variables de liderazgo, e inclusión en toma de decisiones y con su trabajo, en general. La mayoría de individuos se encuentran en niveles altos del clima laboral. Los nexos hallados encuentran sustento teórico, por cuanto las características de las organizaciones con las orientaciones de clima laboral mencionadas, ofrecen mejores condiciones de desarrollo y crecimiento, mayor independencia y mayores oportunidades de aprendizaje, condiciones favorables para una buena comunicación. En estas organizaciones el trabajador percibe que es posible la consecución de logros.

Desde un punto de vista descriptivo, en general la variable “motivación” es bien valorada, observándose que como variable se comporta prácticamente de forma independiente a las demás variables analizadas centradas en el factor, indicio claro de un comportamiento independiente, al igual que la variable Responsabilidad. Sin embargo, la variable Rotación, se comporta de forma inversa a las demás preguntas analizadas, presentando un comportamiento que mide de manera inversa la rotación y estabilidad. Finalmente, el clima laboral, está influenciado en mayor grado por “liderazgo” y “emoción”, lo cual compone cerca al 50% de dicho índice. Si a esto se le adiciona el resultado obtenido por la variable “inclusión”, se tendría más del 70% de indicador del clima. Por otro lado, la variable “rotación” constituye el aspecto menos importante, con participación de solo 5%, lo que indica que no es una dimensión relevante al momento de analizar el clima laboral, como un todo.

Los resultados de investigación evidencian la aplicación del modelo descriptivo donde se investigó el impacto laboral en la satisfacción de los empleados del sector de TI, con base en cuatro parámetros: Motivación, Rotación, Liderazgo e Inclusión en Objetivos, según el modelo de Kopelman, Brief & Guzzo (1990). El énfasis en este estudio en la definición y medición de los constructos, así como en el uso de análisis causal con dos fuentes de datos como son las variables, ha investigado la influencia del clima de trabajo sobre la productividad laboral en empresas de tecnología. Estos resultados serán claves para que las gerencias del talento humano en organizaciones de TI en Colombia entiendan mucho más la importancia del clima de trabajo en sus empresas.

De igual forma, a partir de allí, se pueden desarrollar otros estudios futuros y serán un apoyo valioso para Los hallazgos brindan un apoyo valioso para una base disposicional tanto del bienestar subjetivo como de la satisfacción laboral.

Referencias Bibliográficas

- Aguado, L. (2014). *Emoción, afecto y Motivación: Un enfoque de procesos*. Alianza Editorial, 2005 - 428
- Alonso, P. (2008) Estudio Comparativo de la Satisfacción Laboral en el Personal de Administración. *Rev psicol trab organ*. 2:45-63 Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622008000100002&script=sci_arttext
- Arons, G. A. y Sawitzk, A. C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff Turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*;33(3):289-301

- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. y Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bass, B.M. (1993). A seminal shift: The impact of James Burns'. *Leadership Quarterly* 4: 375–377
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates ers.
- Bergamini, c. W. (2009). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Organizações / eaesp / fgv, São Paulo, Brasil*
- Blake, R. y Mouton, J. (1980). *Un nuevo Grid Gerencial*, Editorial DIANA, S.A., México
- Boada, J. (1999). *Psicología del Trabajo, Organizaciones, Recursos Humanos*. Barcelona: PPU.
- Boada, J. (2001). *Capital Humano: 52 Casos Prácticos*. Barcelona:Granica.
- Boada, J. y Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15, 2, 151-166.
- Boada, J., Tous, J., Ester, S. y Vigil, A. (1998). Estudio predictivo sobre la motivación interna en profesionales de Servicios Sociales y en Profesores no Universitarios. En R. de Diego y J.D. Valdivieso (Coords.). *Psicología del Trabajo* (pp. 141-158). Madrid: Pirámide
- Brown, S. & Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81: 358-368
- Buker, H. (2005). A Comparative Examination of Organizational Climate, Job Satisfaction and Work Place Stress: The Case of Turkish National Police. *Conference Papers -- American Society of Criminology, 2005 Annual Meeting, Toronto*.
- Burton, R., & Lauridsen, J. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43 (1), 67-82.
- Campbell, J.J., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., y Weick, K.E. (1970). *Comportamiento gerencial, desempeño y efectividad*. McGraw-Hill.
- Carballé, Á. (2015). Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad. *Revista Infociencia, ISSN 1029-5186, Vol.19, No.4, Octubre-Diciembre, 2015, p. 1-12., 19(4)*.
- Chiang, M. (2004). *Tesis Doctoral: Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid – España.
- Chiang, M. (2008). Adaptación y ampliación de un instrumento para medir clima organizacional, satisfacción laboral y autoeficacia en grupos de trabajo. *Estudios Sociales, N°115, Semestre 1, 11-134*
- Dejoy, D.M. (1990). Toward a comprehensive human factors model of workplace accident causation. *Professional Safety*, 35 (5),11-16
- Deslauriers, J.P. (2004). *Investigación cualitativa: guía práctica*. Pereira: Editorial Papiro,
- Duarte, E. (2006). Estudio de Motivación, Actitudes y Productividad en empleados del sector Maquilador del Noroeste de México. *Tesis Doctoral*. Doctorado en Administración de Negocios Internacionales. CETYS Universidad, Mexicali, Baja California.

- Evans, M. G. (1970). Leadership and motivation: A core concept. In: *Academy of Management Journal*, vol. 13, no 1, p. 91-
- Fiedler, F.E. (1967) A theory of leadership effectiveness. Forehand, G. & Gilmer, B. Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 6, 361- 382.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Freud, S. (1981). *Los orígenes del psicoanálisis*. En J. Numhauser (Ed.), *Obras Completas* (4ª ed. Vol. III, pp. 2661-2676). Madrid: Biblioteca NuevaGaray (1996)
- Griffin, M. L., y Joscelyn, K. B. (2001) "Job Satisfaction Among Detention Officers Assessing the Relative Contribution of Organizational Climate Variables", *Journal of Criminal Justice*, 29 (3): 219-232
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. 1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. In: *Administrative science quarterly*, 1971, p. 321-339
- House, R. y Dessler, G. (1974). The path goal theory of leadership: Some post hoc and priori tests. En J. Hunt y L. Larson (Eds): *Contingency approaches in leadership*. (pp29-55). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. y Mitchell, T.R. (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97
- Koebes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Koontz (1991). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Kopelman, R., Brief, A., y Guzzo, A. (1990). The role of climate and culture in productivity. En B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, 282-318. San Francisco: Josef-Bass.
- Koys, D.J. y Decottis, T.A. (1991) *Inductive measures of psychological climate human relations*, 44, 3, 265-385. Disponible en: <http://hum.sagepub.com/content/44/3/265.short>
- Kroeck, K.G., Lowe, K.B., y Brown, K.W. (2004). The Assessment of Leadership. En J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 71-98). Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lupano Perugini, M.L. y Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo: teoría y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Maslow A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 436 p.
- Mathieu, J.E., Hoffman, D.A. y Farr, J.L. (1993). Job perceptions-job satisfaction relations: an empirical comparison of three competing theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, volume 56, p. 370 - 387
- Mayo E. (1977). *Problemas sociales de la civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

- Melo, E.A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Psicologia: organizações e trabalho*, v. 4, n. 2, p. 31-62.
- Méndez, C. (2005). Clima organizacional en organizaciones colombianas 1980-2004. *Univ. Empresa*, Bogotá (Colombia) 4 (9): 100-121
- Modelocurriculum.net/dudas/. (2020). *Cual-es-la-diferencia-entre-clima-laboral-y-clima-laboral*. Modelocurriculum.Net/Dudas/. <https://www.modelocurriculum.net/dudas/cual-es-la-diferencia-entre-clima-laboral-y-clima-laboral>
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality*. Nueva York
- Nair, S. (2006). *Diálogo de culturas e identidades*. Madrid: Foro Complutense, Fundación General Universidad Complutense Madrid, UCM. (48 ps.)
- Pecino-Medina, Mañas-Rodríguez, Díaz-Fúnez, López-Puga & Llopis-Marín (2015).
- Podsakoff, P., Niehoff, B., Mackenzie, S. y Williams, M. (1993). Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 54, no 1, p. 1-44.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., y Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Rentsch (1990). Climate and Culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75,6, 668-681
- Rialp, A., Rialp, J. y Knight, G.A. (2005). The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993–2003) of Scientific Inquiry?. *International Business Review* 14(2), 147–166
- Robbins S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, Octava Edición.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *La percepción y la toma de decisiones individual*. En: *Comportamiento organizacional*. 13 ed. México: Pearson, p 136-171
- Rodríguez, P. y Remus, G. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo y Medio Clima.*, 27-30.
- Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*. 20(4)
- Schratz, M. (1993). Recommendations for the measurement of organizational climate. Documento presentado en la *Reunión anual de la American Psychological Association*, Toronto, Ontario, Canada. Schrieseim, Castro & Cogliser
- Schulte, M., Ostroff, C. y Kinicki, A.J. (2006) Organizational climate systems and psychological climate preceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships, *Journal of Occupational and Organizational Psychological*, 79 (4): 645-671
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Teoría, método e intervención. Barcelona: EUB. 318 p.
- Singh, P. y Loncar, A, L. (2010) Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 65 (3): 470-490.
- Sohi, R. (1999) Organizational climate-culture, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19 (1): 83-94.

- Solana, R.F. (1993). *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires,
- Stogdill, R. M. (1962). The organization of working relationships: twenty sociometric indices. In: *Sociometry*, p. 366-374.
- Tagiuri, R. y Litwin, G. (1968). *Organizational Climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School. Division of Research.
- Tejera, R. y. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Accion Sicológica*, 14(2).
- Vroom V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Woodman. R.W. y King, D.C. (1978). Organizational Climate: Science or Folklore?. *Academy of Management Review*, 3 (4): 816-826
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones (6ª Ed.)*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Yukl, G. y Van Fleet, D. (1992). En Dunnette, M.D., Hoveh, L.M. (1992): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 3 (pp. 147 – 197). California: Consulting Psychologists Press.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoCommercial 4.0 International

