



**INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y
DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS:
ANÁLISIS PARA DOS INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR [IES] EN ECUADOR**

Juan Pablo ORTEGA SANTOS

Bajo la dirección de los profesores:

Edison Jair DUQUE OLIVA

Universidad Nacional de Colombia

Merlin Patricia GRUESO HINESTROSA

Universidad del Rosario

Escuela de Administración

Universidad del Rosario

Bogotá, D.C., Colombia

2017

DECLARACIÓN DE AUTONOMÍA

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis doctoral **“INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS: ANÁLISIS PARA DOS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR [IES] EN ECUADOR”** por mi propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de doctorado no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.


Juan Pablo Ortega Santos
Septiembre 17, 2018

DECLARACIÓN DE EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Juan Pablo Ortega Santos
Septiembre 17, 2018

Dedicatoria

*A mi amada esposa Lucy, mi inspiración. Con quien me
tocó vivir largas e intensas jornadas académicas en
Bogotá en nuestros primeros años de matrimonio, por
su paciencia, confianza, incondicional amor y fe en mí.
A mis hijos Lucia, Juan Pablo y Rafael, razón de ser de
mi esfuerzo y de mi vida.
A mis padres, a quienes espero, algún día, retribuir con
orgullo todas las enseñanzas y oportunidades que me
han brindado en la vida*

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mi Universidad, mi segundo hogar, mi Alma Mater, la Universidad de Especialidades Espiritu Santo - UEES a quien le quite muchas horas de trabajo. No hubiera sido posible que hoy este culminando una etapa importante de mi vida, sin su apoyo decidido e incondicional.

A mi querido tutor, maestro y amigo, Doctor Jair Duque, guía y mentor de todo mi proceso de titulación, la persona más influyente de mi doctorado, por su tiempo, su pasión por la academia y su invaluable contribución para mi formación doctoral.

A mi codirectora de Tesis, la Doctora Merlin Grueso, académica brillante, que siempre estuvo dándome palabras de aliento, con quien compartimos varios módulos del doctorado.

A mi profesor Juan José León, quien me acompañó en mis primeros años de esta aventura, por sus consejos y su permanente dedicación.

A Dios, por darme la oportunidad y voluntad necesaria para culminar esta fase importante de desarrollo personal y profesional.

Finalmente, a mi padre, que fue quien me empujó a iniciar y culminar el proceso doctoral. Sin duda, él es el más grande ejemplo a seguir, y la motivación de ser siempre una persona mejor.

Resumen

Esta tesis doctoral presenta la investigación sobre la relación entre el clima organizacional, la justicia organizacional y la satisfacción laboral, aplicada en el ámbito universitario de Ecuador. A través de la creación de una nueva escala de medición para el clima organizacional fundamentada en el diagnóstico organizacional y la aplicación de un instrumento de medida para cada una de las otras variables inmiscuidas. Se desarrolla una encuesta para probar dichas relaciones. Los resultados del estudio, con los datos de encuesta y previa validación de las escalas, se confirman las relaciones hipotetizadas. Se concluye que en el contexto universitario del Ecuador, los niveles de clima organizacional y de justicia organizacional inciden en la satisfacción laboral de los empleados.

Palabras clave: clima organizacional, justicia organizacional, satisfacción laboral, desarrollo y validación de escalas, análisis multivariado de datos.

Clasificación JEL: M50, M52, M54

Abstract

This doctoral thesis presents the research on the relationship between organizational climate, organizational justice and job satisfaction, applied in the university environment of Ecuador. Through the creation of a new scale of measurement for the organizational climate based on the organizational diagnosis and the application of a measuring instrument for each of the other variables involved, a survey is developed to test these relationships. The results of the study with the survey data and previous validation of the scales, confirm the hypothesized relationships. It is concluded that in the university context of Ecuador, the levels of organizational climate and organizational justice affect the employees' job satisfaction.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Justice, Work Satisfaction, Development and Validation of Scales, Multivariate Analysis of Data.

JEL Classification: M50, M52, M54

Contenido

Introducción.....	1
I. Diagnóstico organizacional y variables de interés.....	9
I.1 Modelos de diagnóstico organizacional	10
I.1.1 Análisis del campo de fuerza (1951).....	12
I.1.2 Modelo de Leavitt (1965).....	13
I.1.3 Análisis del sistema de Likert (1967)	15
I.1.4 Teoría de los sistemas abiertos (1966).....	17
I.1.5 Modelo de seis cajas de Weisbord (1976)	18
I.1.6 Modelo de congruencia para el análisis organizacional (1977).....	21
I.1.7 Marco de referencia de McKinsey 7S (1981-82)	26
I.1.8 El marco Técnico, Político y Cultural de Tichy (TPC) (1983).....	29
I.1.9 Programación de alto rendimiento (1984)	34
I.1.10 Diagnóstico del comportamiento individual y de grupo (1987)	36
I.1.11 Modelo Burke-Litwin de rendimiento y cambio organizacional.....	39
I.2 Clima Organizacional [CO].....	41
I.2.1 Evolución y enfoques del constructo	43
I.2.2 Trabajos previos y escalas de medición.....	67
I.3 Justicia Organizacional [JO].....	76
I.3.1 Evolución y enfoques de tratamiento.....	77
I.3.2 Trabajos previos y escalas de medición.....	88
I.4 Satisfacción Laboral de los empleados [SL].....	89
I.4.1 Evolución y enfoques de tratamiento.....	91

1.4.2	Trabajos previos y escalas de medición.....	104
1.5	Revisión de la incidencia del Clima Organizacional [CO] y la Justicia Organizacional [JO] en la Satisfacción Laboral [SL]	109
1.6	Modelo de análisis.....	115
2.	Diseño metodológico y caracterización de los datos	119
2.1	Contexto de la investigación y población objeto de estudio	119
2.2	Diseño metodológico de la investigación	121
2.3	Escalas de medición de las variables.....	123
2.3.1	Clima organizacional.....	125
2.3.2	Justicia organizacional.....	128
2.3.3	Satisfacción.....	129
2.4	Proceso de recogida de información	134
2.5	Análisis descriptivo de los datos.....	136
3.	Análisis de los resultados	140
3.1	Medición de la calidad de las escalas (pretest)	140
3.1.1	Análisis Factorial Exploratorio [AFE] del pretest.....	145
3.1.2	Análisis Factorial Confirmatorio [AFC] del pretest.....	169
3.2	Medición de la calidad de las escalas finales de medida	176
3.2.1	Análisis Factorial Exploratorio [AFE] del pretest.....	182
3.2.2	Análisis Factorial Confirmatorio [AFC] datos finales	204
3.3	Modelo estructural de relaciones: contrastación de hipótesis.....	212
3.3.1	Estimación del modelo de medida	212
3.3.1.1	Fiabilidad del modelo de medida.....	214
3.3.1.2	Validez del modelo de medida	215
3.3.2	Estimación del modelo estructural	217
4.	Discusión y conclusiones	223
5.	Bibliografía.....	233
6.	Anexos	265
Anexo A1.	Instrumento inicial.....	266

Anexo A2. Escala de Clima Organizacional - Organizational Climate Questionnaire [OCQ]	267
6.1 Anexo B. Escalas clima organizacional	272
6.1.1 Litwin y Stringer en González (2004)	272
6.1.2 Organizational Dynamics Incorporated (ODI)	274
6.1.3 Clima EMCO cuestionario en español	277
6.1.4 ECO Fernandez (2008)	278
6.1.5 Clima Noriega.....	282
6.1.6 Clima Muñoz & García Asturias	285
6.2 Anexo C. Escalas justicia organizacional.....	286
6.3 Anexo D. Escalas satisfacción laboral	286
6.3.1 Escala de Satisfacción Laboral - Versión para Profesores (ESL-VP) (Anaya, 2005)	286
6.3.2 Escala original Warr, Cook y Wall (1979) en Adler (2009)	287
6.3.3 Escala original Weiss, Dawis, England y Lloyd Minnesota Satisfaction Questionnaire, University of Minnesota (1981).....	288
6.3.4 Meliá y Peiró (1986-1989)	289

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 0-1 Sinopsis detallada de la investigación	7
Figura 1-1 Modelo de análisis del campo de fuerza	13
Figura 1-2 Modelo de Leavitt	14
Figura 1-3 Modelo de análisis del sistema de Likert	16
Figura 1-4 Modelo de la teoría de los sistemas abiertos (1966).....	18
Figura 1-5 Modelo de la teoría de los sistemas abiertos (1966).....	19
Figura 1-6 Modelo de congruencia para el análisis organizacional.....	24
Figura 1-7 Modelo McKinsey de las 7S	27
Figura 1-8 Modelo 3S4S de Mckinsey.....	28
Figura 1-9 Dilemas organizacionales	29
Figura 1-10 Interacción de los dilemas organizacionales.....	30
Figura 1-11 Modelo del marco técnico, político y cultural de Tichy.....	31
Figura 1-12 Modelo programación de alto rendimiento	35
Figura 1-13 Modelo de Harrison para el diagnóstico del comportamiento individual y de grupo.....	37
Figura 1-14 Modelo de Harrison para el diagnóstico del comportamiento individual y de grupo.....	40
Figura 1-15 Autores y enfoque por niveles de análisis del clima organizacional.	44

Figura 1-16 Secuencia del clima organizacional de Brown y Leigh	51
Figura 1-17 Clasificación de los enfoques y perspectivas del clima organizacional	66
Figura 1-18 Cronología de los estudios de medición del clima organizacional ...	74
Figura 1-19 Modelo organizacional de las seis cajas	75
Figura 1-20 Línea de tiempo de la justicia organizacional	78
Figura 1-21 Árbol de justicia distributiva.....	79
Figura 1-22 Línea de tiempo de los conceptos que soportan la justicia distributiva	81
Figura 1-23 Línea de tiempo de los conceptos que soportan la justicia procedimental.....	82
Figura 1-24 Línea de tiempo de los conceptos que soportan la justicia interaccional.....	84
Figura 1-25 Línea de tiempo de los conceptos que integran la justicia.....	85
Figura 1-26 Vínculos entre los conceptos que integran la justicia organizacional	86
Figura 1-27 Modelo de relación entre actitud y comportamiento	98
Figura 1-28 Diferencia entre motivación y satisfacción.....	99
Figura 1-29 Relación entre las dimensiones de trabajo, los estados psicológicos críticos y los resultados en el puesto de trabajo (moderado por la fuerza de la necesidad de crecimiento de los empleados).	107
Figura 1-30 Modelo de hipótesis del estudio.....	115
Figura 2-1 Desarrollo general de la metodología para medición y/o evaluación de escalas de medida.....	121
Figura 2-2 Esquema de la creación de la escala de CO y validación de JO y SL	122
Figura 2-3 Participación por género.....	136

Figura 2-4 Nivel de estudios por edad.....	138
Figura 3-1 Modelo estructural global	217
Figura 3-2 Modelo (teórico) de la estructura del clima organizacional segundo orden.....	218
Figura 3-3 Modelo de clima organizacional sin factor de segundo orden.....	219
Figura 3-12 Validación general de la hipótesis.....	222

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1-1 Preguntas relacionadas con las cajas de Weisbord.....	20
Tabla 1-2 Entradas organizacionales clave	22
Tabla 1-3 Definición de ajustes	25
Tabla 1-4 Programación de alto rendimiento de Nelson y Burns.....	34
Tabla 1-5 Factores clave que afectan el desempeño y la calidad de la vida laboral [QWL]	38
Tabla 1-6 Definiciones de clima organizacional y nivel de análisis.....	53
Tabla 1-7 Comparativo de dimensiones de los instrumentos de medición del clima organizacional en la literatura.....	73
Tabla 1-8 Componentes de la justicia organizacional	77
Tabla 1-9 Definiciones de justicia organizacional	86
Tabla 1-10 Medición de la justicia, dimensiones	89
Tabla 1-11 Definiciones de satisfacción laboral y enfoque de análisis.....	93
Tabla 2-1 Ítems de medida de los componentes del clima organizacional	126
Tabla 2-2 Ítems de medida de los componentes de la justicia organizacional	128
Tabla 2-3 Ítems de medida de los componentes de la satisfacción	129
Tabla 2-4 Escala final del clima organizacional para aplicar.....	132
Tabla 2-5 Ítems finales de la justicia organizacional y la satisfacción laboral.....	133

Tabla 2-6 Ficha técnica del trabajo de campo	136
Tabla 2-7 Rangos de edad de las empresas participantes.....	137
Tabla 2-8 Nivel de estudios por género de los empleados.....	137
Tabla 2-9 Estadísticos descriptivos	138
Tabla 3-1 Correlaciones bivariadas de los ítems de clima organizacional	141
Tabla 3-2 Correlaciones bivariadas de los ítems de justicia organizacional	142
Tabla 3-3 Correlaciones bivariadas de los ítems de satisfacción laboral	143
Tabla 3-4 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión objetivos y propósitos	146
Tabla 3-5 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión relaciones (iteración 1)	147
Tabla 3-6 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión relaciones (iteración 2)	147
Tabla 3-7 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión relaciones (iteración final)	148
Tabla 3-8 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión estructura (iteración inicial)	149
Tabla 3-9 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión estructura (iteración final)	149
Tabla 3-10 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión apoyo y soporte (iteración inicial).....	149
Tabla 3-11 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión apoyo y soporte (iteración final).....	150
Tabla 3-12 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión recompensas (iteración inicial).....	151
Tabla 3-13 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión recompensas (iteración final)	151
Tabla 3-14 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión liderazgo (iteración inicial).....	152

Tabla 3-15 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión liderazgo (iteración final).....	152
Tabla 3-16 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la escala de clima organizacional (iteración inicial).....	153
Tabla 3-17 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la escala de clima organizacional (iteración final)	155
Tabla 3-18 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia distributiva (iteración inicial)	157
Tabla 3-19 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia procedimental (iteración inicial).....	158
Tabla 3-20 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia distributiva (iteración final)	159
Tabla 3-21 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia distributiva	159
Tabla 3-22 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia interaccional (iteración final)	160
Tabla 3-23 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia organizacional (iteración inicial de todas las dimensiones)	160
Tabla 3-24 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia organizacional (iteración final de todas las dimensiones).....	161
Tabla 3-25 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de satisfacción intrínseca (iteración inicial)	162
Tabla 3-26 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de satisfacción intrínseca (iteración final).....	163
Tabla 3-27 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de satisfacción extrínseca (iteración inicial).....	164
Tabla 3-28 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la satisfacción (iteración inicial).....	164
Tabla 3-29 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la satisfacción (iteración final).....	165

Tabla 3-30 Plan de análisis del estudio empírico	166
Tabla 3-31 AFC clima organizacional inicial	170
Tabla 3-32 Cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones del clima organizacional	170
Tabla 3-33 AFC clima organizacional final	171
Tabla 3-34 Comparativo cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones del CO inicial y final.	172
Tabla 3-35 AFC justicia rganizacional inicial.....	172
Tabla 3-36 Cargas factoriales, fiabilidad fompuesta y varianza extraída por dimensiones de la justicia organizacional.....	173
Tabla 3-37 AFC justicia organizacional final	173
Tabla 3-38 Comparativo cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la JO inicial y final.	174
Tabla 3-39 AFC satisfacción laboral inicial	174
Tabla 3-40 Cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la Satisfacción Laboral	174
Tabla 3-41 AFC satisfacción laboral final	175
Tabla 3-42 Comparativo cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la SL inicial y final.	175
Tabla 3-43 Casos anómalos con su distancia de Malahanobis	176
Tabla 3-44 Correlaciones bivariadas de los ítems de clima organizacional.....	178
Tabla 3-45 Correlaciones bivariadas de los ítems de clima para la escala depurada en el pretest.....	179
Tabla 3-46 Correlaciones bivariadas de los ítems de justicia organizacional.....	180
Tabla 3-47 Correlaciones bivariadas de los ítems de satisfacción laboral.....	181
Tabla 3-48 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión objetivos y propósitos	183

Tabla 3-49 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión objetivos y propósitos.....	183
Tabla 3-50 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión relaciones (iteración 1).....	184
Tabla 3-51 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión relaciones (iteración 2).....	185
Tabla 3-52 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión estructura (iteración inicial).....	185
Tabla 3-53 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión estructura (iteración final).....	186
Tabla 3-54 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión apoyo y soporte (iteración inicial).....	186
Tabla 3-56 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión apoyo y soporte (iteración final).....	187
Tabla 3-56 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión recompensas (iteración inicial).....	187
Tabla 3-58 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión recompensas (iteración final).....	188
Tabla 3-59 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión liderazgo (iteración inicial).....	189
Tabla 3-60 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión liderazgo (iteración final).....	189
Tabla 3-61 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la escala de clima organizacional (iteración inicial).....	190
Tabla 3-62 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la escala de clima organizacional (iteración final).....	192
Tabla 3-62 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia distributiva (iteración inicial).....	194
Tabla 3-63 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia procedimental (iteración inicial).....	195

Tabla 3-64 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia distributiva	195
Tabla 3-65 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia interaccional (iteración final)	196
Tabla 3-66 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia organizacional (iteración inicial de todas las dimensiones)	196
Tabla 3-68 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia organizacional (iteración final de todas las dimensiones)	197
Tabla 3-68 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de satisfacción intrínseca (iteración inicial)	198
Tabla 3-69 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de satisfacción intrínseca (iteración final)	199
Tabla 3-70 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de satisfacción extrínseca (iteración inicial)	200
Tabla 3-71 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la satisfacción (iteración inicial)	200
Tabla 3-72 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la satisfacción (iteración final)	201
Tabla 3-73 Plan de análisis del estudio empírico	202
Tabla 3-74 Test de normalidad multivariante	204
Tabla 3-76 AFC clima organizacional inicial	205
Tabla 3-77 Cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones del clima organizacional	206
Tabla 3-77 AFC clima organizacional final	207
Tabla 3-78 Comparativo cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones del CO inicial y final.	208
Tabla 3-79 AFC justicia organizacional inicial	208
Tabla 3-80 Cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la justicia organizacional	209

Tabla 3-81 AFC justicia organizacional final	209
Tabla 3-82 Comparativo cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la JO inicial y final.....	210
Tabla 3-83 AFC satisfacción laboral inicial	210
Tabla 3-84 Cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la satisfacción laboral.....	211
Tabla 3-85 AFC satisfacción laboral final	211
Tabla 3-86 Comparativo cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la SL inicial y final.	211
Tabla 3-87 AFC modelo de medida global (todas las escalas)	213
Tabla 3-88 AFC modelo de medida global (todas las escalas)	214
Tabla 3-89 Matriz varianza extraída vs correlaciones al cuadrado	216
Tabla 3-90 Comparación de bondad de ajuste de los modelos teórico y alternativo ...	220
Tabla 3-91 Coeficientes y significatividad de las relaciones causales del modelo teórico	220
Tabla 3-92 Resultados de la validación de hipótesis.	221

Introducción

En el 2014 la Organización Internacional para el Trabajo [OIT] presentó un informe sobre el trabajo, en el cual se muestra el desarrollo histórico del trabajo alrededor del mundo, haciendo especial énfasis en la comparación entre países desarrollados y países con economías emergentes. El informe muestra como la convergencia económica entre los países en desarrollo y los desarrollados se ha potenciado, pues la renta por habitante en los primeros aumentó en promedio el 3,3%, mientras que en los desarrollados, tan solo el 1,8% (obviamente, algunos países con resultados más relevantes que otros). Lo que resalta del informe es que los países que han tenido un crecimiento mayor son los países que invierten en empleo de calidad. A manera de ejemplo, en aquellos países donde el número de trabajadores pobres disminuyó más fuertemente desde principios del decenio de 2000, el PIB per cápita aumentó un 3,5% en promedio entre 2007 y 2012, mientras que en aquellos que la disminución fue menor, el PIB tan solo aumentó en promedio el 2,4 % (OIT, 2014). Este tipo de estudios ilustran la importancia de un empleo de calidad, pero no se detienen a analizar los factores que lo generan, ni el concepto en sí mismo.

Para algunos autores, los determinantes de la calidad del empleo pueden ser las tareas y/o las condiciones de trabajo que generan o no satisfacción en dicho empleo, tales como condiciones físicas y ambientales; beneficios no salariales y capacitación; la jornada laboral acorde a las expectativas de cada individuo en cuanto a la regularidad; el

tiempo de trabajo en términos de las semanas, las horas por semana y/o la modalidad de contratación para el trabajo; las facilidades de horario o por condiciones físicas o familiares; el estatus generado por el trabajo, ya sea en la organización o en el ámbito socioeconómico; la confiabilidad y seguridad del empleo en términos de la estabilidad y/o la vinculación a sistemas de seguridad social con acceso a salud y/o pensiones; y, finalmente, la densidad sindical ligada a algunos de estos determinantes de la calidad del empleo que consideran inequitativos (Beatson, 2000; Gittleman y Howell, 1995; Rodgers, 1997; Rosenthal, 1989; Valenzuela, 2000; Verdera, 1995).

Estos factores determinantes ilustran la complejidad de la gestión del talento humano en las organizaciones, además de mostrar cómo la calidad del empleo tiene factores tanto objetivos, como subjetivos y, a su vez, estos son relativos a los grupos sociales específicos, pues las expectativas varían entre los diferentes grupos sociales. Con fundamento en estos factores, la reflexión se enfoca sobre los elementos perceptuales que generan la calidad del empleo y en general la satisfacción laboral. Aunque son enfoques distintos, el bienestar laboral se fundamenta en los elementos de la calidad del empleo e incluso en la calidad del puesto de trabajo que inciden en las percepciones globales de los empleados.

De esta forma, se puede decir que las características de la calidad del puesto de trabajo tienen incidencia en las características intangibles que una organización brinda a sus clientes, es decir, en los servicios al cliente, cada vez más el clima laboral incide en la percepción de los clientes sobre la organización (Bowen y Schneider, 2014). Este planteamiento no es nada nuevo, pues desde la aparición de las teorías sobre gestión de los recursos humanos, se ha venido sugiriendo que los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos con sus empleadores (Herzberg, 1959; Maslow, 1943).

Estos antecedentes apuntan a varias temáticas de la gestión de recursos humanos, tanto importantes, como relevantes. La cultura organizacional, el clima laboral, la satisfacción laboral, entre otros son conceptos centrales que han venido siendo ampliamente aceptados y estudiados en las ciencias del comportamiento y de la organización, convirtiéndose en prioritarios a la hora de tomar decisiones y al desarrollar planes a largo plazo en la gestión de recursos humanos, más aún en organizaciones de servicios, como lo corroboran los estudios sobre el tema.

Lo claro es que estos conceptos son elementos básicos que aún se encuentran en construcción, pero que son los cimientos del campo del comportamiento organizacional y de la gestión del talento humano. Esta importancia resalta la relevancia de su desarrollo, análisis y evolución (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2011). Por ejemplo, para algunos autores relevantes en el área, el pensamiento e investigación sobre el clima y la cultura organizacional se ha venido desarrollando de manera seria desde hace 50 años, mostrando un progreso considerable en su conceptualización como un fenómeno que captura las experiencias que tiene la gente en el trabajo en relación con las políticas, prácticas y procedimientos, tanto desde la perspectiva de resultados, como de procesos (Schneider y Barbera, 2014; Schneider, Ehrhart y Macey, 2011).

Por otro lado, aparecen términos como bienestar y/o satisfacción laboral, los cuales muestran un número considerable de obras con variados fines y consideraciones; cada uno de ellos constituye un ente individual relacionado con el otro, e incluso, se observan algunos aspectos influyentes del clima organizacional y la justicia organizacional que, sin lugar a dudas, permiten observar influencias recíprocas; otros consideran que son aspectos similares de un mismo fenómeno.

En general, al desarrollar un acercamiento preliminar, se encuentra que no hay homogeneidad de las escalas de medida del clima organizacional y

que la mayoría de estudios se han enfocado en el método y el proceso estadístico, pero no en el vínculo con la organización. También se encuentra que existen diversos climas dentro de la organización, y que es un predictor de conductas disfuncionales como el ausentismo, el cambio de puesto y de organización (Schneider y Barberá, 2013), además, el clima organizacional es esencial para encontrar las fallas y generar desarrollos organizacionales, e incluso, consolidar ventajas competitivas de las organizaciones (De Boer, Bakker, Syroit, y Shaufeli, 2002). A todo esto se suma que algunos autores anotan que es necesario estudiar el conocimiento de la satisfacción laboral y su medición (Singh y Loncar, 2010). Mientras otros hablan de la falta de claridad en la relación entre el clima y la justicia, a la vez que plantean que la justicia organizacional permite beneficios tales como: confianza, compromiso, mejor desempeño laboral, mayor satisfacción del cliente, reducción de conflictos y actitudes positivas hacia el trabajo y sus miembros (Cropanzano, et al., 2007). Bajo este panorama surge la pregunta: ¿Cuál es el efecto del clima organizacional y de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de una Institución de Educación Superior [IES] en Ecuador? Pregunta a la cual se intentará responder en este documento.

Esta tesis busca proponer y aplicar un modelo conceptual para la evaluación del efecto del clima organizacional y de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados en el contexto universitario ecuatoriano. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- 1 Caracterizar la naturaleza de los constructos de estudio, sus niveles y escalas, a través de una revisión de la literatura.
- 2 Establecer qué tipo de relación existe entre los constructos identificados según la literatura previa.

- 3 Proponer un modelo conceptual de relaciones entre constructos que permita validarlas empíricamente.
- 4 Aplicar el modelo de relaciones para validar las hipótesis, de manera fiable y válida, estadísticamente hablando.

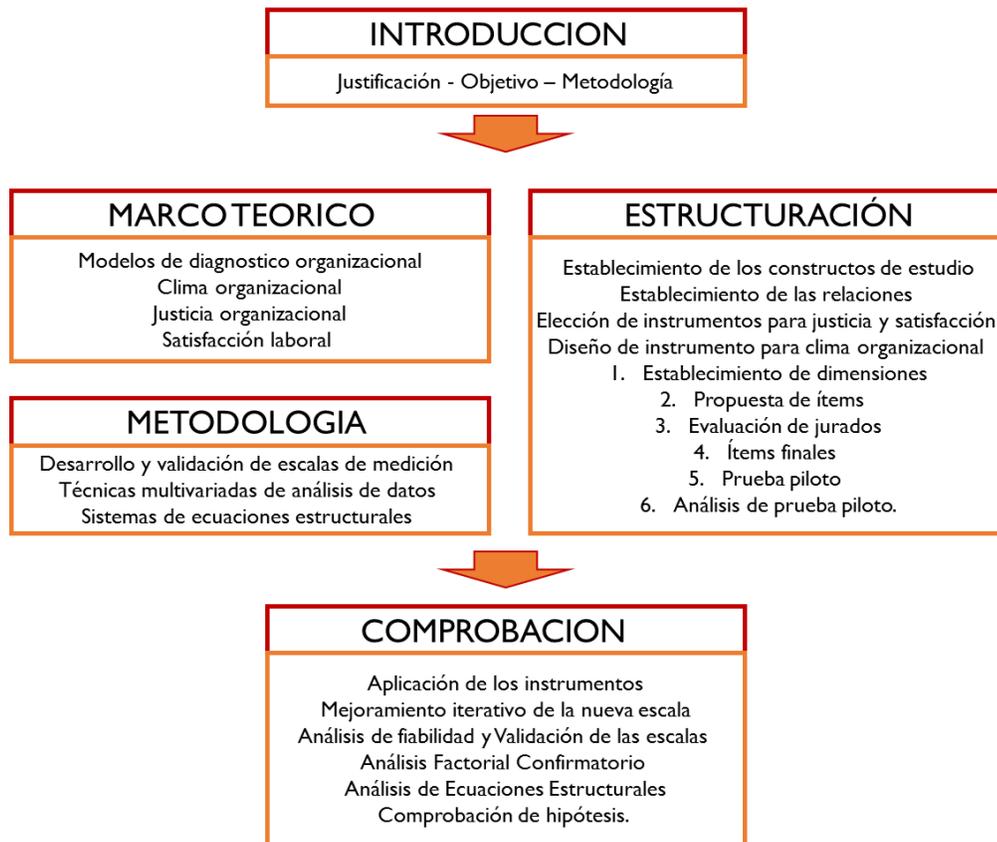
Para dar una respuesta desde la teoría organizacional, este documento inicia con la revisión de los modelos de diagnóstico organizacional. Posteriormente, se estudian los tres constructos relacionados con la gestión de los recursos humanos, a saber: Clima Organizacional [CO], Justicia Organizacional [JO] y Satisfacción Laboral [SL], a manera de exploración de las relaciones subyacentes entre estos constructos. Una indagación preliminar da cuenta de la relación de influencia de la percepción del CO y de la JO en los niveles que muestre el empleado en su SL. Como contexto de estudio se ha planteado el ámbito de las Instituciones de Educación Superior [IES] en Ecuador, por ser el ámbito natural del autor, por tanto, el estudio y aplicación de este trabajo se circunscribe a dos IES de gran tamaño en el Ecuador

Se estudiarán las percepciones personales de dos grupos fundamentales en el centro: los profesores y los administrativos. Previa revisión de la literatura, se establecerá un modelo conceptual que permita determinar un modelo hipotético deductivo que puede ser probado estadísticamente, con su correspondiente fiabilidad y validez, permitiendo dar la veracidad a las hipótesis y factibilidad a las propuestas de mejoramiento para el ámbito de aplicación. De esta manera, y con el objetivo de lograr un acercamiento conceptual adecuado, se presenta un análisis individual de cada variable, revisando su origen, evolución, enfoques y escalas de medida. Posteriormente, un análisis de la relación entre dichas variables y ejercicios previos que dé cuenta de la posible relación entre ellas y que, a su vez, de cuenta del modelo conceptual e

hipotético que estructurará el trabajo investigativo. Una vez comprendidas en mayor dimensión las variables y con mayor criterio de interpretación, se establecerá un objetivo de estudio coherente con la revisión previa, de manera que soporte el modelo conceptual y de sistema de hipótesis del CO, de la JO y de la SL. Finalmente, se da inicio a la exploración de variables organizacionales y/o de práctica de la gestión de los recursos humanos que permitan explorar múltiples variables moderadoras o mediadoras, grupos y/o elementos que puedan tener efecto sobre las relaciones.

Con todo esto, esta propuesta está estructurada en varios epígrafes, siendo esta la introducción. En la segunda parte se realiza una presentación de las revisiones conceptuales de los constructos de estudio, CO, JO, SL, y de las relaciones entre ellas. En la tercera sección se presenta la problemática y planteamiento de la investigación, esto es, el problema de investigación, la pregunta y objetivo de investigación, el modelo conceptual inicial y las hipótesis iniciales para la investigación. En la cuarta parte se establece el diseño metodológico de la investigación propuesta, esto es, las metodologías de evaluación e instrumentos preseleccionados para una posible aplicación, así como el proceso a seguir en la misma. Finalmente, se sustenta la pertinencia tanto de la investigación, como su concordancia con las líneas de investigación del programa doctoral.

Figura 0-I Sinopsis detallada de la investigación



Fuente: Elaboración propia

I. Diagnóstico organizacional y variables de interés

Comprender los problemas de la organización es el punto de partida para lograr ajustes organizacionales necesarios para su desarrollo. Esta es la razón por la cual es necesario partir del diagnóstico organizacional para comprender las relaciones entre elementos y variables, como las de este estudio, y así generar un desarrollo organizacional. De esta manera, el diagnóstico organizacional requiere no sólo detectar el problema, sino también hacer cambios y tomar nuevos caminos que puedan ayudar a mejorar el desempeño futuro y los desarrollos de la organización (Cummings, 2014).

El diagnóstico organizacional requiere definir y utilizar algún patrón para entender los problemas de la organización. Este patrón permite ordenar la recolección y análisis de datos, y sacar conclusiones basadas en los hallazgos con el propósito de hacer los cambios necesarios y las modificaciones probables. Este capítulo ilustra algunos de esos patrones, a manera de introducción, y permite observar algunos de los patrones a tener en cuenta para el análisis organizacional como punto de partida de la estrategia. Posteriormente, se presenta el seguimiento a las variables de interés, y finalmente, se establece el modelo de análisis de la investigación.

I.1 Modelos de diagnóstico organizacional

Para mejorar la efectividad de una organización existen muchas estrategias de desarrollo organizacional [OD por su definición en inglés] (Beer y Spector, 1993; Cummings y Worley, 1993; Rothwell y Sredli, 1992). El diagnóstico organizacional, como elemento fundamental de la estrategia, implica evaluar el nivel actual de funcionamiento de una organización para diseñar intervenciones apropiadas de cambio.

Los autores en general de gestión plantean que el diagnóstico en el desarrollo de la organización se utiliza de una manera similar al modelo médico, pues de manera similar al médico, quien realiza pruebas, recopila información vital sobre el sistema humano y evalúa esta información para prescribir un proceso de tratamiento, el diagnóstico organizacional utiliza procedimientos especializados para recopilar información vital sobre la organización, analizar esta información y diseñar intervenciones organizativas apropiadas (Tichy, Hornstein y Nisberg, 1977). Mientras en el campo médico esto se considera medicina holística, en el campo del desarrollo organizacional se considera que la visión del sistema total representa la teoría de sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1978). De esta manera, una organización puede ser vista como un sistema total con entradas, producción (*Throughputs*), y salidas conectadas por circuitos de retroalimentación. Los circuitos de retroalimentación ilustran la idea de que los sistemas son afectados por salidas (por ejemplo, productos y servicios), así como por sus entradas.

El proceso de recolección de datos durante el diagnóstico organizacional puede servir para motivar a los miembros de la organización a aprender y participar en el proceso de cambio, como se pretende en este trabajo, pues la idea del diagnóstico es establecer si existen realmente problemas y, de esta manera, poder sustentar ante la alta dirección que la

organización sí tiene problemas o necesidades que deben ser abordadas (Argyris y Harrison, 1987; Manzini, 1988).

Además de una variedad de técnicas de recolección de datos y/o procedimientos que se usan para detectar la presencia de problemas y buscar los problemas subyacentes (CE: Quizás: ¿causas subyacentes?) (Fordyce y Weil, 1983; Kolb y Frohman, 1970; Porras y Berg, 1978), el proceso de diagnóstico organizacional busca que los resultados de la recopilación de datos sean devueltos a los miembros de la organización para iniciar el proceso de cambio organizacional (Burke, Coruzzi, y Church en Kraut, 1996; Harrison, 1987).

Al considerar a las organizaciones como sistemas, los diagnósticos organizacionales dirigen su atención hacia aquellas actividades y procesos dentro del sistema que se consideran vitales para la vida organizacional. Sin embargo, el alcance de un diagnóstico puede ser reducido y sintomático o amplio y sistemático. Por ejemplo, un diagnóstico reducido y sintomático implica una exploración muy rápida de la organización, centrándose en los puntos problemáticos (Tichy, 1983).

Es importante examinar sistemáticamente todo el sistema al realizar el diagnóstico organizacional, en lugar de centrarse en diagnósticos rápidos que busquen soluciones rápidas (French y Bell, 1995). Por lo cual, es importante establecer el modelo de diagnóstico organizacional adecuado.

El modelo proporciona una forma sistemática de recopilar datos sobre la organización y de comprender y clasificar los datos. Los modelos a menudo identifican variables organizativas vitales, las cuales son hipótesis que existen basadas en investigaciones previas. Los modelos también representan la naturaleza de las relaciones entre esas variables clave (por ejemplo, una variable organizacional afecta a otra). Sin un modelo

para guiar la recolección e interpretación de los datos, el diagnosticador debe recoger los datos basados en intuiciones y analizarlos por temas. Mientras que muchos practicantes tienen modelos intuitivos en sus mentes, un modelo explícito ayuda enormemente al proceso de diagnóstico, dada la complejidad de las organizaciones y la enorme cantidad de información disponible para el análisis.

Burke (1994) advierte a los investigadores organizacionales que la rígida adhesión a un modelo, a pesar de la evidencia de que el modelo puede ser apropiado para la organización, puede no ser adecuada, pues el diagnóstico organizacional puede enmarcar los procedimientos de recolección de datos basados en las variables limitadas en el modelo, y por lo tanto, no recopilar información importante sobre otras posibles variables.

A continuación se presentan de manera general algunos modelos que se encuentran en la literatura para el diagnóstico organizacional que serán útiles en la comprensión de las razones de elección del modelo usado para la evaluación de la variable central de esta investigación, es decir, el clima organizacional.

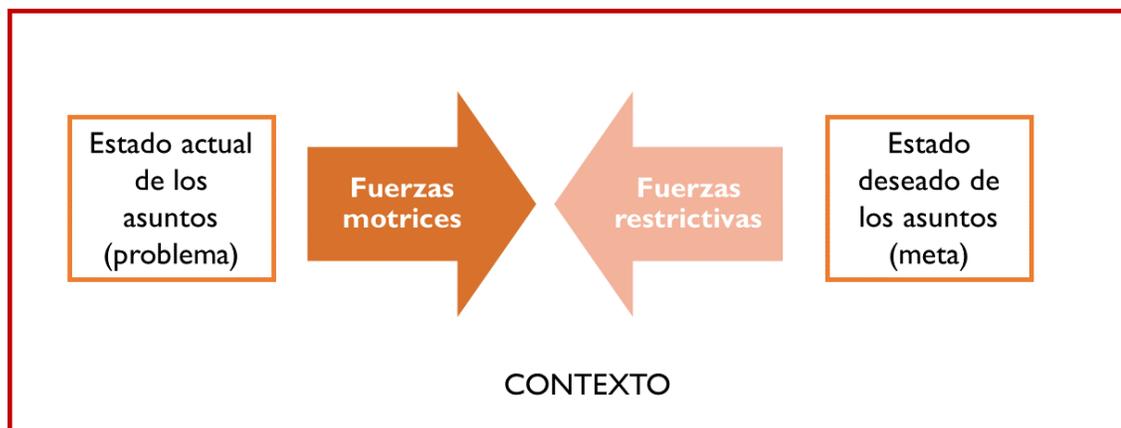
1.1.1 Análisis del campo de fuerza (1951)

En 1951, Lewin desarrolló un modelo para analizar y gestionar problemas organizacionales, el cual denominó análisis del campo de fuerza (French y Bell, 1995; Fuqua y Kurpius, 1993; Lewin, 1951). Este modelo es relativamente simple de entender y fácil de visualizar. El modelo (Figura 1-1) identifica, tanto las fuerzas motrices, como las fuerzas de contención dentro de una organización. Estas fuerzas impulsoras (como por ejemplo, los factores ambientales) promueven el cambio dentro de la organización, mientras que las fuerzas de contención (factores organizacionales como recursos limitados o moral

deficiente) actúan como barreras para el cambio. Para entender el problema dentro de la organización, las fuerzas motrices y las fuerzas de contención se identifican primero, por lo tanto, se definen. Entonces, se pueden planificar metas y estrategias para mover el equilibrio de la organización hacia la dirección deseada.

El modelo se basa en el proceso de cambio, con las implicaciones sociales incorporadas en el modelo (por ejemplo, el desequilibrio es esperado que ocurra hasta que se restablezca el equilibrio). El objetivo general de este modelo es moverse intencionadamente a un deseable estado de equilibrio agregando fuerzas motrices, donde sea importante, y eliminando las fuerzas de restricción, cuando sea apropiado. Esos cambios, se piensa, ocurren simultáneamente dentro de la organización dinámica.

Figura 1-1 Modelo de análisis del campo de fuerza



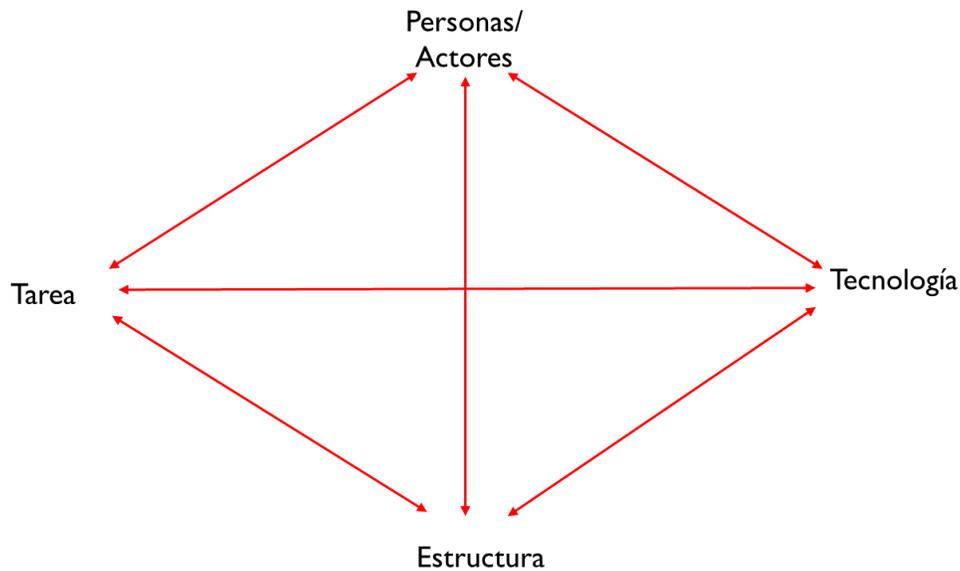
Fuente: Elaboración propia con fundamento en Lewin (1951)

1.1.2 Modelo de Leavitt (1965)

Algún tiempo después de lo planteado por Lewin, en 1965, Leavitt diseñó otro modelo relativamente simple. Este modelo especifica

variables particulares dentro de las organizaciones, mas que fuerzas impulsoras. Estas variables incluyen: variables de tareas, variables de estructura, variables tecnológicas y variables humanas (Figura 1-2).

Figura 1-2 Modelo de Leavitt



Fuente: Leavitt (1965)

En primer lugar, la variable de estructura se refiere a los sistemas de autoridad, sistemas de comunicación y flujo de trabajo dentro de la organización. En segundo lugar, la variable tecnológica incluye todos los equipos y maquinaria requeridos para la variable tarea. Por su parte, la variable de tarea se refiere a todas las tareas y sub-tareas involucradas en la provisión de productos y servicios. Por último, la variable humana se refiere a aquellos que llevan a cabo las tareas asociadas con los objetivos de la organización (es decir, productos y servicios). Las flechas en forma de diamante en el modelo enfatizan la interdependencia entre las cuatro variables.

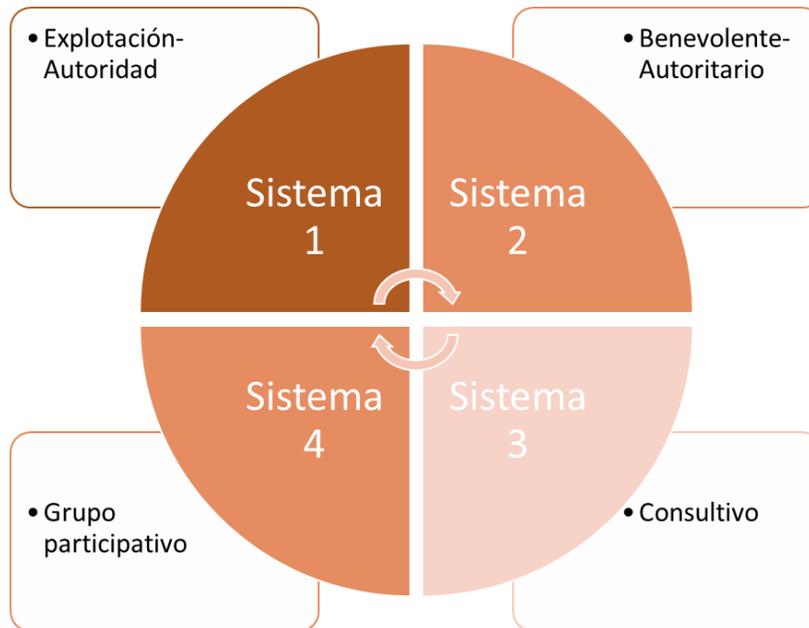
Leavitt (1965) ha postulado que un cambio en una variable afectará a las otras variables. Por ejemplo, con un cambio planificado en una variable (como la introducción de tecnología avanzada), una o más de las otras variables serán impactadas. Tales intervenciones se diseñan típicamente para afectar la variable de la tarea (por ejemplo, para afectar cambios positivos en la producción de bienes y/o servicios). En este ejemplo, las otras variables, probablemente, cambiarán, la moral (es decir, las personas) podría aumentar y la comunicación (es decir, la estructura) podría ser mejorada debido a la nueva tecnología.

Aunque Leavitt describe las variables dentro de su modelo como dinámicas e interdependientes, el modelo es demasiado simple para hacer declaraciones causales directas con respecto a las cuatro variables. Similar al modelo de análisis de campos de fuerza, Leavitt sugiere que un cambio en una variable puede resultar en un cambio compensatorio o retaliatorio (CE: no recogido en diccionario RAE) en las otras variables; esta noción es similar a las fuerzas de oposición en el modelo de Lewin. Sin embargo, a diferencia del análisis del campo de fuerza, Leavitt no direcciona el rol del entorno externo en la producción de cambios en ninguna de las variables.

1.1.3 Análisis del sistema de Likert (1967)

En el caso del modelo de análisis del sistema de Lickert, sus dimensiones organizacionales incluyen en general la motivación, la comunicación, la interacción, la toma de decisiones, la fijación de objetivos, el control y el rendimiento (Likert, 1967). Si bien Likert no utilizó una ilustración para describir su estructura, al igual que los modelos anteriores revisados, él describe cuatro tipos diferentes de sistemas de gestión dentro de las organizaciones, los cuales toman en cuenta las dimensiones organizacionales que identificó (Figura 1-3).

Figura 1-3 Modelo de análisis del sistema de Likert



Fuente: Elaboración propia con fundamento en Likert (1967)

Con el fin de determinar el sistema de gestión que opera en una organización determinada, Likert desarrolló un instrumento de encuesta de 43 ítems con preguntas relacionadas con las siete dimensiones de la organización. El propósito del instrumento era medir las percepciones de los empleados (alta dirección, supervisores y personal) frente a las dimensiones organizacionales dentro de la organización.

La escala original de Likert no tenía etiquetas de escala estandarizadas como: "muy de acuerdo", "de acuerdo", "ni de acuerdo ni en desacuerdo", "en desacuerdo" y "totalmente en desacuerdo". Likert

proporcionó etiquetas de escala personalizadas para cada tallo de pregunta (es decir, para los 43 ítems). La primera alternativa de respuesta en este caso, "proporciona información mínima", representa el Sistema 1 de Likert: Explosivo-Autoritario. La segunda alternativa de respuesta, "da a los subordinados solamente la información superior que ellos sienten que necesitan", representa el Sistema 2: Benevolente-Autoritario, y así sucesivamente. Para determinar el funcionamiento percibido de la organización, las respuestas de los diversos grupos de empleados se promedian entre los elementos y las dimensiones. Un perfil se representa gráficamente, indicando el nivel actual del sistema de gestión para cada una de las siete dimensiones de Likert.

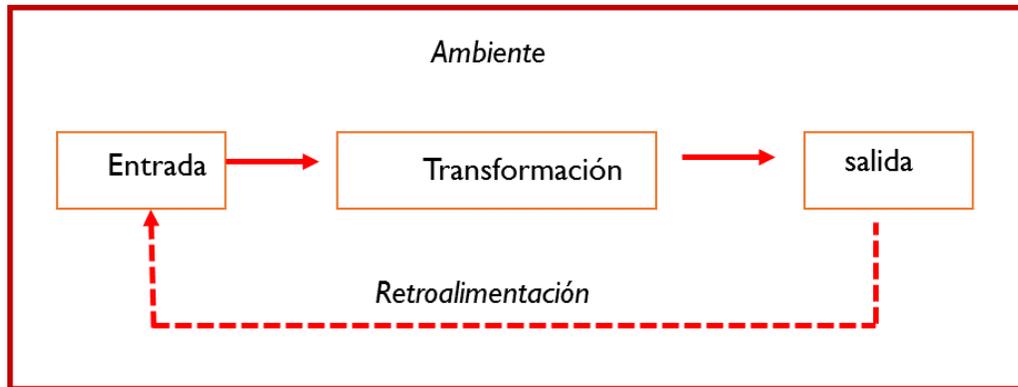
Este modelo ha sido adaptado por otros investigadores a través de los años. Por ejemplo, Nelson y Burns (1984) han introducido una versión del marco de Likert con la siguiente terminología: la organización reactiva (Sistema 1), la organización sensible (Sistema 2), la organización proactiva (Sistema 3) y la organización de alto rendimiento (Sistema 4). De manera similar, Baker (1996) se refiere al sistema 1 como coactivo, al sistema 2 como competitivo, al sistema 3 como consultativo (igual que Likert) y al sistema 4 como colaborativo. Estos cambios han sido hechos para reflejar una terminología más moderna y de teoría contemporánea.

1.1.4 Teoría de los sistemas abiertos (1966)

Muchos de los modelos de diagnóstico organizacional que se explican en este apartado se basan en la noción abstracta de la teoría de sistemas abiertos como suposición básica, lo que justifica una breve discusión de la teoría de sistemas abiertos. La premisa de la teoría es que las organizaciones son sistemas sociales que dependen del entorno en el que existen para los insumos (Katz y Kahn, 1978). La teoría de sistemas abiertos permite ciclos repetidos de entrada, transformación (es decir, volumen de información), salidas y entradas renovadas dentro de las

organizaciones. Un circuito de retroalimentación conecta las salidas de la organización con las entradas renovadas (Figura I-4).

Figura I-4 Modelo de la Teoría de los sistemas abiertos (1966)



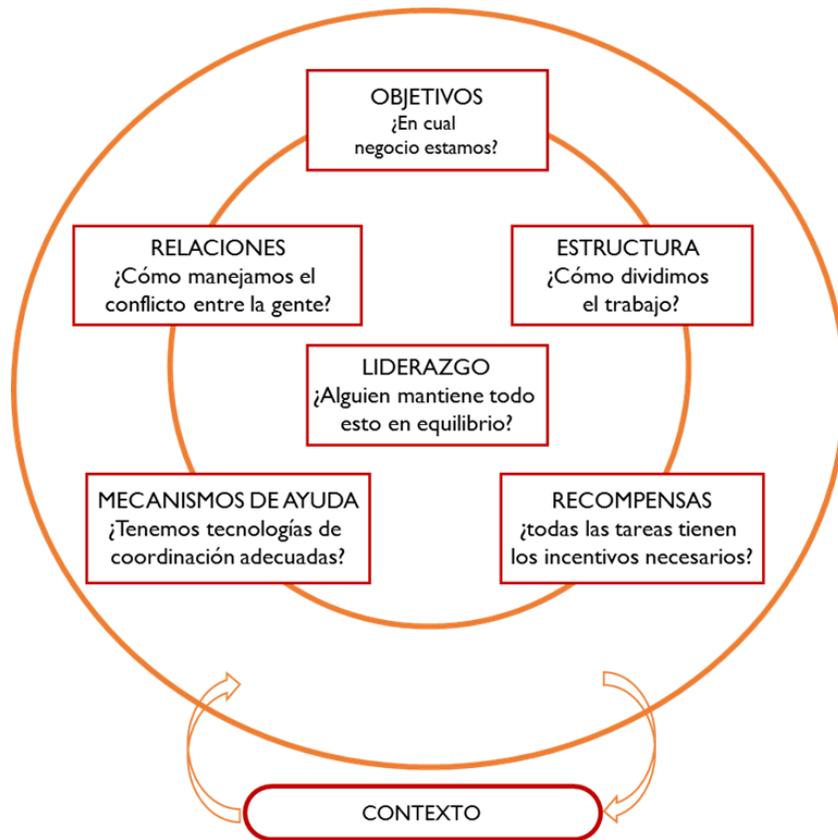
Fuente: Elaboración propia con fundamento en Katz y Kahn (1978).

1.1.5 Modelo de seis cajas de Weisbord (1976)

Weisbord (1976) propone seis categorías amplias en su modelo de vida organizacional, incluyendo propósitos, estructuras, relaciones, liderazgo, recompensas y mecanismos útiles. Los objetivos de una organización son la misión y las metas. Weisbord se refiere a la estructura, como la forma en que la organización se organiza; esto puede ser por función - donde los especialistas trabajan juntos - o por producto, programa o proyecto - donde los equipos multidisciplinares trabajan juntos. Las formas en que las personas y las unidades interactúan se denominan relaciones. También se incluye en la caja de relaciones, la forma en que las personas interactúan con la tecnología en su trabajo. Las recompensas son intrínsecas y extrínsecas, forma en la cual las personas se asocian con su trabajo. El cuadro de liderazgo se refiere a tareas típicas de liderazgo, incluyendo el equilibrio entre las otras cajas. Finalmente, los mecanismos

de ayuda son la planeación, el control, la presupuestación y los sistemas de información que sirven para cumplir con los objetivos de la organización (Figura I-5).

Figura I-5 Modelo de la Teoría de los sistemas abiertos (1966)



Fuente: Weisbord (1976, p. 432).

El entorno externo es también representado en el modelo de Weisbord, aunque no se representa como una de las seis cajas. Weisbord (1976) identifica como entradas el dinero, la gente, las ideas y la maquinaria que

se utilizan para cumplir la misión de la organización. Las salidas son bienes y servicios.

Dos premisas que no son evidentes en el modelo de Weisbord son cruciales para entender las cajas. La primera premisa se refiere a los sistemas formales versus los sistemas informales. Los sistemas formales son aquellas políticas y procedimientos que la organización pretende hacer. En contraste, los sistemas informales son aquellos comportamientos que realmente ocurren. Cuanto mayor es la brecha entre los sistemas formal e informal dentro de la organización, menos eficaz es la organización. La segunda premisa se refiere al ajuste entre la organización y el medio ambiente, es decir, la discrepancia entre la organización existente y la forma en que la organización debe funcionar para satisfacer las demandas externas. Weisbord define demandas o presiones externas como clientes, gobierno y sindicatos.

Weisbord plantea preguntas diagnósticas para cada caja de su modelo. Por ejemplo, sugiere que los consultores de DO determinan si los miembros de la organización están de acuerdo y apoyan la misión y las metas de la organización dentro de la caja de propósitos. Esta pregunta se refiere a su premisa con respecto a la naturaleza de los sistemas formales e informales dentro de la organización. El autor plantea algunas preguntas frente a cada una de las cajas. Las principales sobre cada una de ellas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla I-I Preguntas relacionadas con las cajas de Weisbord

Propósitos	¿Los miembros de la organización están de acuerdo y apoyan la misión y las metas de la organización?
Estructura	¿Existe un ajuste entre el propósito y la estructura interna de la organización?
Relaciones	¿Qué tipo de relaciones existen entre los individuos, entre los departamentos, y entre los individuos y la naturaleza de sus

	trabajos? ¿Es su interdependencia? ¿Cuál es la calidad de las relaciones? ¿Cuáles son los modos de conflicto?
Recompensas	¿Qué recompensa formalmente la organización y por qué los miembros de la organización sienten que son recompensados y castigados? ¿Qué debe hacer la organización para adaptarse al ambiente organizacional?
Mecanismos soporte	¿Estos mecanismos ayudan o dificultan el logro de los objetivos de la organización?
Liderazgo	¿Los líderes definen los propósitos? ¿Incluyen fines en sus programas? ¿Cuál es el estilo normativo de liderazgo?

Fuente: Elaboración del autor con base en Weisbord.

En resumen, el modelo de Weisbord se centra, principalmente, en cuestiones internas dentro de una organización, planteando "preguntas diagnósticas" que tienen que ver con el ajuste entre "lo que es" y "lo que debería ser". Las preguntas que plantea no son predecibles por el modelo, mas bien parecen estar basadas en su práctica de DO. El propósito de estas preguntas es enredar el modelo/esquema, ya que no fluyen con su lógica. Además, Weisbord omite muchas interconexiones entre las cajas del modelo. Finalmente, Weisbord sólo aborda tangencialmente el impacto del entorno externo en el modelo.

1.1.6 Modelo de congruencia para el análisis organizacional (1977)

El modelo de congruencia Nadler-Tushman es un modelo más comprensible, ya que especifica entradas, procesos y salidas, lo cual es consistente con la teoría de sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1978). Este modelo es muy similar al modelo de Leavitt, a la par que retiene los sistemas formales e informales del modelo de seis cajas de Weisbord. El modelo se basa en varios supuestos, los cuales son comunes a los

modernos modelos de diagnóstico organizacional previos, como los siguientes:

1. Las organizaciones son sistemas sociales abiertos dentro de un entorno más amplio.
2. Las organizaciones son entidades dinámicas (es decir, el cambio es posible y ocurre).
3. El comportamiento organizacional ocurre en el nivel individual, del grupo y del sistema.
4. Las interacciones ocurren entre los niveles individual, grupal y en los niveles de sistemas del comportamiento organizacional.

Las entradas dentro del modelo de congruencia Nadler-Tushman incluyen factores tales como el ambiente, los recursos, la historia (es decir, los patrones de comportamiento del pasado) y las estrategias organizacionales (Tabla 1-2).

Tabla 1-2 Entradas organizacionales clave

Entradas			
Ambiente	Recursos	Historia	Estrategia
Todos los factores, incluyendo instituciones, grupos, individuos, eventos, etc., que están fuera de la organización que se analiza y que tienen un impacto potencial en esa organización	Diversos activos a los que la organización tiene acceso, incluyendo recursos humanos, capital, información, etc., así como recursos menos tangibles (reconocimiento en el mercado, etc.)	Los patrones de comportamiento, actividad y efectividad pasados que pueden afectar el funcionamiento organizacional actual	El flujo de decisiones sobre cómo se configurarán los recursos de la organización para satisfacer demandas, restricciones y oportunidades dentro del contexto de la historia de la organización
Componentes del sistema (es decir, Transformación)			
Tarea	Individual	Arreglos	Organización

		organizacionales formales	Informal
El trabajo básico e inherente que debe realizar la organización y sus partes	Las características de los individuos en la organización	Las diversas estructuras, procesos, métodos, etc., que formalmente se crean para que los individuos realicen tareas	Los arreglos emergentes, incluyendo estructuras, procesos, relaciones, etc.
Salidas (Rendimiento y eficacia)			
Comportamientos y afectos individuales	Comportamiento de grupo e intergrupalo	Funcionamiento del sistema	
Absentismo, retraso, rotación, niveles de satisfacción, uso de drogas y actividades fuera del trabajo que afectan el desempeño	Conflicto intergrupalo, colaboración y calidad de la comunicación entre grupos	Logro de los objetivos deseados de producción, retorno de la inversión, etc., utilización de los recursos disponibles y adaptabilidad a las demandas ambientales externas	

Fuente: Nadler y Tushman (1980, p. 40, 42)

Nadler y Tushman son explícitos en la conceptualización de cada uno de los factores. Por ejemplo, los autores describen los recursos disponibles para la organización como recursos humanos, tecnología, capital, información y otros recursos menos tangibles. Si bien la estrategia es una entrada en el modelo, esta es la más importante para la organización y está representada por la flecha del cuadro de entrada a la organización.

Los componentes del sistema de todo el proceso de transformación organizacional son: arreglos organizacionales informales, tareas, arreglos organizativos formales y componentes individuales (tabla 1-2 y figura 1-6). Del mismo modo, los resultados del modelo incluyen los productos

individuales, de grupo y del sistema, productos y servicios, rendimiento y eficacia. Mientras que las salidas, tales como productos y servicios, son generalmente entendidos por ejemplos específicos de desempeño y efectividad organizacional, identificados por Nadler y Tushman (1980). Desarrollados en la tabla anterior.

Figura 1-6 Modelo de congruencia para el análisis organizacional



Fuente: Nadler y Tushman (1980, p. 47)

Nadler y Tushman (1980) aplican el concepto de congruencia a su modelo, describiéndola como el grado en el cual las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructuras de un componente son consistentes con las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructuras de otro componente, es decir, cuán bien encajan los pares de componentes juntos. Por ejemplo, si una tarea requiere un nivel de habilidad y conocimiento determinado, y los individuos disponibles para realizar la tarea poseen niveles variables de habilidad y conocimiento. Nadler y Tushman (1980) explican que cuanto mayor sea la habilidad y

el conocimiento de coincidencia entre la tarea y el individuo, más eficaz será el desempeño.

El modelo es denominado el modelo de congruencia porque se basa en el ajuste entre los componentes del sistema (organización informal, tarea, arreglos formales de organización, e individual). Con este modelo es posible emparejar seis comparaciones dentro del sistema basadas en los cuatro componentes. Nadler y Tushman (1980) plantean problemas para considerar cada una de estas comparaciones emparejadas (Tabla I-3).

Tabla I-3 Definiciones de ajustes

Definiciones de congruencia	
Ajuste apareado	Asunto
Individual - Arreglos organizativos formales	¿Cómo se satisfacen las necesidades individuales por los arreglos organizativos? ¿Tienen las personas percepciones claras o distorsionadas de las estructuras organizacionales? ¿Existe una convergencia de objetivos individuales y organizacionales?
Tarea - Individual	¿Cómo se satisfacen las necesidades individuales de las tareas? ¿Tienen las personas habilidades y destrezas para satisfacer las demandas de las tareas?
Individual - Organización informal	¿Cómo satisfacen las necesidades individuales de la organización informal? ¿Cómo utiliza la organización informal los recursos individuales en consonancia con los objetivos informales?
Tarea - Arreglos organizativos formales	¿Son los arreglos organizativos adecuados para satisfacer las demandas de la tarea? ¿Los arreglos organizativos motivan un comportamiento que es consistente con las demandas?
Tarea - Organización informal	¿La estructura organizacional informal facilita o no el desempeño de las tareas? ¿Afecta o ayuda a cumplir las exigencias de la tarea?
Arreglos organizativos formales - Organización informal	¿Son consistentes los objetivos, recompensas y estructuras de la organización informal con los de la organización formal?

Fuente: Nadler y Tushman (1980, p. 46)

A través del análisis de la congruencia entre las partes del sistema, toda la organización es diagnosticada como una muestra relativa, alta o baja del sistema total de congruencia. También debe considerarse el vínculo entre los ajustes pareados y las salidas del sistema. Nadler y Tushman (1980) explican que los ajustes o falta de ajustes entre los componentes claves tienen consecuencias en términos del comportamiento del sistema, por ejemplo, pueden estar relacionados con comportamientos observados en el sistema, tales como los conflictos, los rendimientos y el estrés.

1.1.7 Marco de referencia de McKinsey 7S (1981-82)

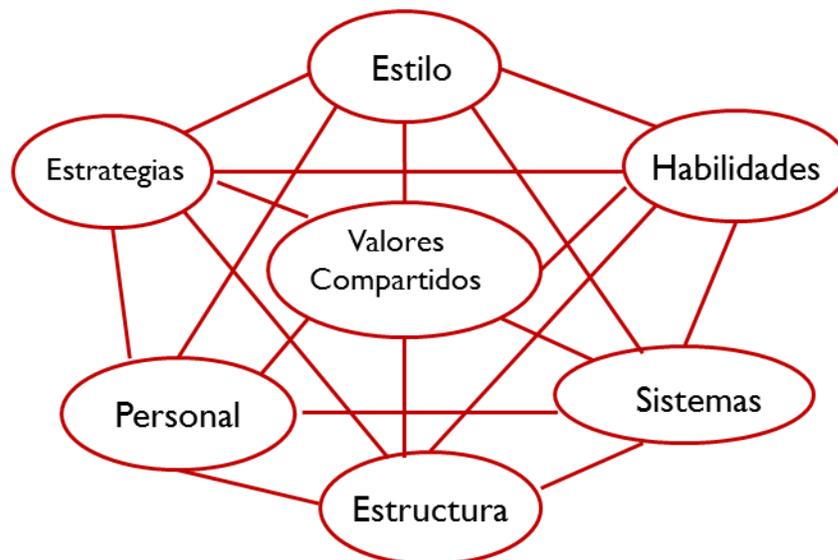
El marco de McKinsey 7S fue nombrado después de una consultoría a la compañía McKinsey, la cual condujo la investigación aplicada en negocios e industria (Pascale y Athos, 1981; Peters y Waterman, 1982). Todos los autores trabajaron como consultores en McKinsey en los años ochenta y utilizaron el modelo en más de setenta grandes organizaciones. El *McKinsey-7S Framework* fue creado como un modelo reconocible y fácilmente recordable en los negocios, donde las siete variables o palancas (*levers*) comienzan con la letra "S" en inglés. Las siete variables incluyen estructura (*structure*), estrategia (*strategy*), sistemas (*systems*), habilidades (*skills*), estilo (*style*), personal (*staff*) y valores compartidos (*share values*).

Estructura se define como el esqueleto de la organización o el organigrama (CE: la estructura es mucho más que un organigrama, que fundamentalmente y casi exclusivamente refleja la jerarquía y los criterios de agrupación). Los autores describen la estrategia como el plan o curso de acción en la asignación de recursos para lograr las metas identificadas en el tiempo. Los sistemas son los procesos rutinarios y los procedimientos seguidos dentro de la organización. El personal se

describe en términos de categorías de personal dentro de la organización (por ejemplo, ingenieros), mientras que la variable de habilidades se refiere a las capacidades del personal dentro de la organización como un todo. La forma en que los directivos clave se comportan en el logro de los objetivos de la organización se considera que es la variable de estilo; se cree que esta variable abarca el estilo cultural de la organización. La variable de valores compartidos, originalmente denominada metas superordinadas, se refiere a significados significativos o conceptos guía que comparten los miembros de la organización.

La forma del modelo también fue diseñada para ilustrar la interdependencia de las variables, por lo cual, la ilustración del modelo se ha denominado *molécula gerencial*. Si bien los autores pensaron que existían otras variables dentro de organizaciones complejas, las variables representadas en el modelo se consideraron de importancia crucial para los administradores y los profesionales.

Figura 1-7 Modelo McKinsey de las 7S

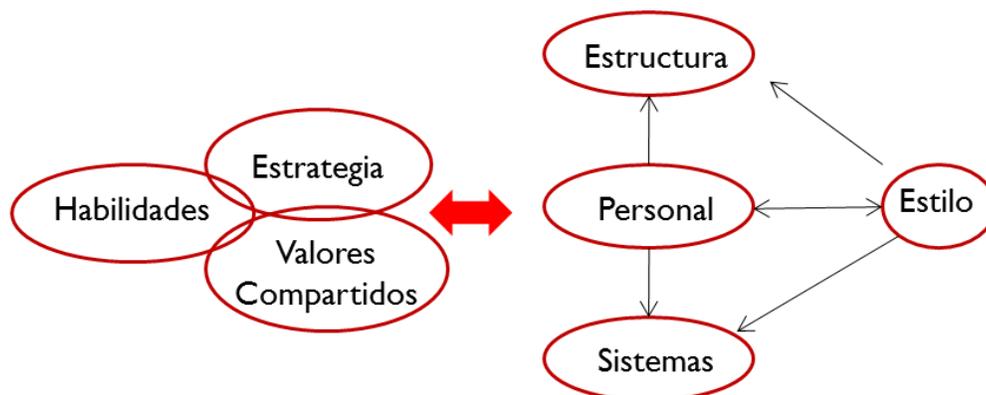


Fuente: Waterman (1982, p. 70)

Las siete variables incluyen estructura, estrategia, sistemas, habilidades, estilo, personal y valores compartidos. Estructura se define como el esqueleto de la organización o el organigrama. Los autores describen la estrategia como el plan o curso de acción en la asignación de recursos para lograr las metas identificadas en el tiempo. Los sistemas son los procesos rutinarios y los procedimientos seguidos dentro de la organización. El personal se describe en términos de categorías de personal dentro de la organización (por ejemplo, ingenieros), mientras que la variable de habilidades se refiere a las capacidades del personal dentro de la organización como un todo.

La forma en que los directivos clave se comportan en el logro de los objetivos de la organización se considera que es la variable de estilo. Se cree que esta variable abarca el estilo cultural de la organización. La variable de valores compartidos, originalmente denominada metas superordinadas, se refiere a significados significativos o conceptos de guía que comparten los miembros de la organización. (CE: Reiterativo) Además de esta representación tipo molécula, donde el centro son los valores compartidos, los autores plantean una variación denominada 3S4S, la cual se ilustra a continuación.

Figura 1-8 Modelo 3S4S de Mckinsey



Fuente: Adaptado de Waterman (1982)

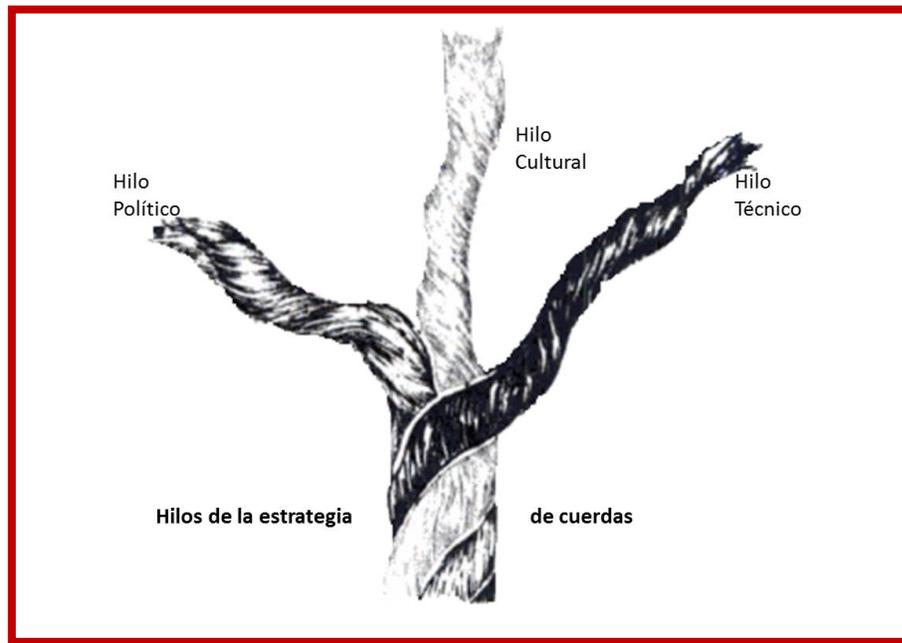
Esta variante intenta centrar la estrategia en los valores compartidos de los empleados, en sus habilidades y su interacción con el resto de las variables. Los autores han llegado a la conclusión de que las empresas estadounidenses tienden a centrarse en las variables que creen que pueden cambiar (por ejemplo, la estructura, la estrategia y los sistemas) mientras descuidan las otras variables. Estas otras variables (por ejemplo, habilidades, estilo, personal y valores compartidos) se consideran variables "suaves". Algunas compañías americanas y japonesas han tenido éxito en vincular su estructura, estrategia y sistemas con las variables suaves. Los autores han concluido que una empresa no puede cambiar simplemente una o dos variables para cambiar toda la organización. Para el beneficio a largo plazo, sienten que las variables deben ser cambiadas para volverse más congruentes con el sistema.

El entorno externo no se menciona en el marco 7S de McKinsey, aunque los autores reconocen que existen otras variables y que ellos representaron sólo las variables más cruciales del modelo. Aunque las aludieron en su análisis del modelo, la noción de rendimiento o efectividad no se hace explícita en el modelo.

1.1.8 El marco Técnico, Político y Cultural de Tichy (TPC) (1983)

Similar a algunos de los modelos anteriores, el modelo de Tichy incluye entradas, procesos y salidas, lo cual es consistente con la perspectiva de sistemas abiertos discutida anteriormente. Sin embargo, Tichy parte de la interacción de que los problemas técnicos, políticos y culturales están entrelazados como hilos de una cuerda y así lo representa (Figura 1-9).

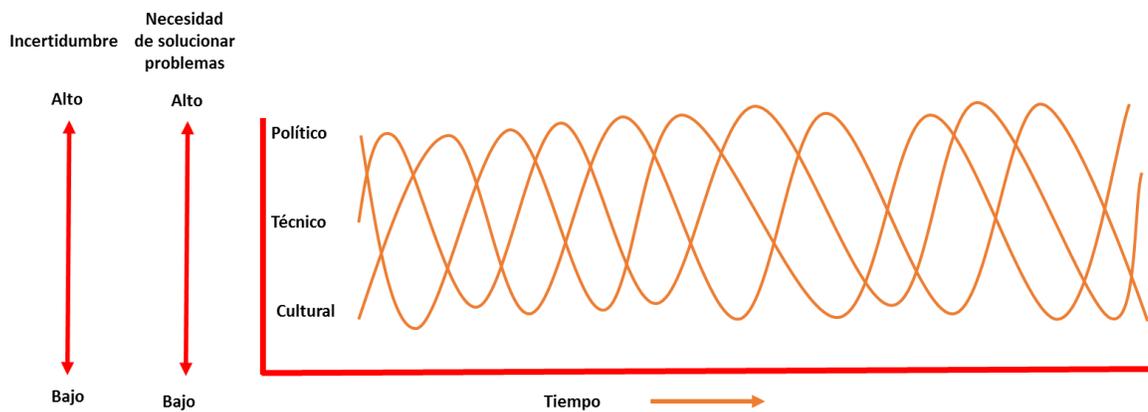
Figura 1-9 Dilemas organizacionales



Fuente: Tichy (1983, p. 11)

El autor plantea que en el día a día de las organizaciones las tres categorías están interactuando en ciclos que se representan a través de ondas, donde los picos representan alto nivel de estrés y alto nivel de ajuste en una de las áreas problemáticas.

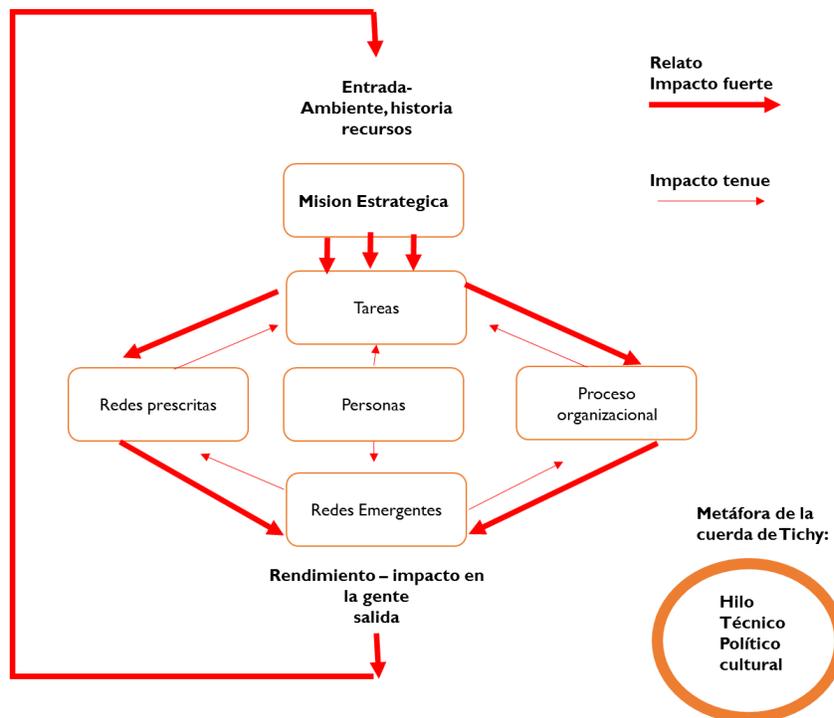
Figura 1-10 Interacción de los dilemas organizacionales



Fuente: Tichy (1983, p. 12)

Tichy identifica variables clave en el modelo que son importantes para el proceso de gestión del cambio (Tichy, 1983). El entorno y la historia (ampliamente interpretados) son dos categorías principales de aportaciones a la organización, mientras que los recursos son una tercera categoría de aporte. Las variables de rendimiento o las palancas de cambio (*Change Levers*), identificadas en el modelo, incluyen misión / estrategia, tareas, redes prescritas, personas, procesos organizativos y redes emergentes (ver figura 1-11).

Figura 1-11 Modelo del marco técnico, político y cultural de Tichy



Fuente: Adaptado de Tichy (1983, p. 13)

Tichy define la variable misión / estrategia como el enfoque de la organización para llevar a cabo su misión y estrategia y criterios de efectividad (es decir, el propósito de la organización). La variable tareas se refiere a la tecnología con la cual se realiza el trabajo de la organización. Las redes prescritas (es decir, la organización formal) tienen que ver con la estructura social diseñada de la organización, como la organización de los departamentos y las redes de comunicación y autoridad. La variable de personas se refiere a las características de los miembros de la organización, incluyendo sus antecedentes, motivación y estilo de gestión. Los mecanismos que permiten a la organización formal llevar a cabo la obra se denominan los procesos organizativos; estos incluyen la comunicación organizacional, la toma de decisiones, la gestión de conflictos, el control y los sistemas de recompensa. La variable de rendimiento final, las redes emergentes, se refiere a las estructuras y procesos en la organización que emergen informalmente.

El punto focal del modelo de Tichy es la variable de salida que denomina eficacia organizativa. Por supuesto, la salida depende de las variables de entrada y de rendimiento. Todas las variables, incluyendo las categorías de entrada y salida, se consideran interrelacionadas en el modelo. Mientras que algunas variables tienen un fuerte impacto en otras, algunas tienen una relación más débil o recíproca con otras variables (como se indica por las líneas rectas y discontinuas).

Al considerar las variables en el modelo, Tichy aplica una superposición que es vital para su teorización. Esta superposición se refiere a la dinámica técnica, política y cultural que se está desarrollando dentro de las variables del modelo (abreviado como TPC). La superposición TPC plantea cuatro preguntas que son vitales para el diagnóstico

organizacional. Estas preguntas abordan la técnica, la política y la cultura de las dinámicas de la organización. Estas preguntas son:

1. ¿Qué tan alineadas están las partes de la organización para resolver los problemas técnicos de la misma?
2. ¿Qué tan alineadas están las partes de la organización para resolver los problemas políticos de la organización?
3. ¿Qué tan alineadas están las partes de la organización para resolver los problemas culturales de la organización?
4. ¿Qué tan alineados están los tres subsistemas de la organización, técnicos, políticos y culturales?

La dinámica técnica son aquellos aspectos de la organización que son conocibles, tales como los procesos de producción o los recursos disponibles. Las dinámicas políticas son las opiniones de los grupos dominantes, incluida la negociación por poderosos grupos organizativos. Las dinámicas culturales constituyen los símbolos y valores compartidos que conforman la cultura organizacional. Como se ilustra en el cuadro del modelo, Tichy utiliza la metáfora del hilo para enfatizar la importancia estratégica de los tres ejes (técnicos, políticos y culturales) en el proceso de cambio. Los tres hilos deben ser manejados juntos o realineados, para un cambio efectivo.

Según el modelo de Tichy, el diagnóstico organizacional es bastante complejo. Un consultor de DO comenzaría recolectando datos relevantes para las cuatro preguntas de cada variable representada en el modelo. Los datos pueden ser recolectados mediante análisis de documentos, entrevistas, cuestionarios y entrevistas. Con el fin de determinar dónde es necesaria la alineación, los datos de resumen se incluirían en una matriz y se analizarían para la alineación y la planificación de la acción.

I.1.9 Programación de alto rendimiento (1984)

El marco de programación de alto rendimiento de Nelson y Burns (1984) evalúa el nivel actual de desempeño de una organización para planear intervenciones y transformar la organización en un sistema de alto desempeño (Fuqua y Kurpius, 1993). Similar al sistema de análisis de Likert, Nelson y Burns describen cuatro sistemas de organización que son más o menos eficaces. Estos sistemas o marcos, como lo llaman Nelson y Burns, incluyen la organización de alto rendimiento (nivel 4), la organización proactiva (nivel 3), la organización sensible (nivel 2) y la organización reactiva (nivel 1), como se explican en la tabla 1-4 y en la figura 1-12. Cada uno de estos niveles se evalúa en una escala de Likert de cinco puntos (desde muy en desacuerdo, hasta totalmente de acuerdo). Para diagnosticar una organización se utiliza un instrumento de encuesta con preguntas relacionadas con las once dimensiones o variables de Nelson y Burns (1984). Estas once variables son el marco temporal, el enfoque, la planificación, el modo de cambio, la gestión, la estructura, la perspectiva, la motivación, el desarrollo, la comunicación y el liderazgo.

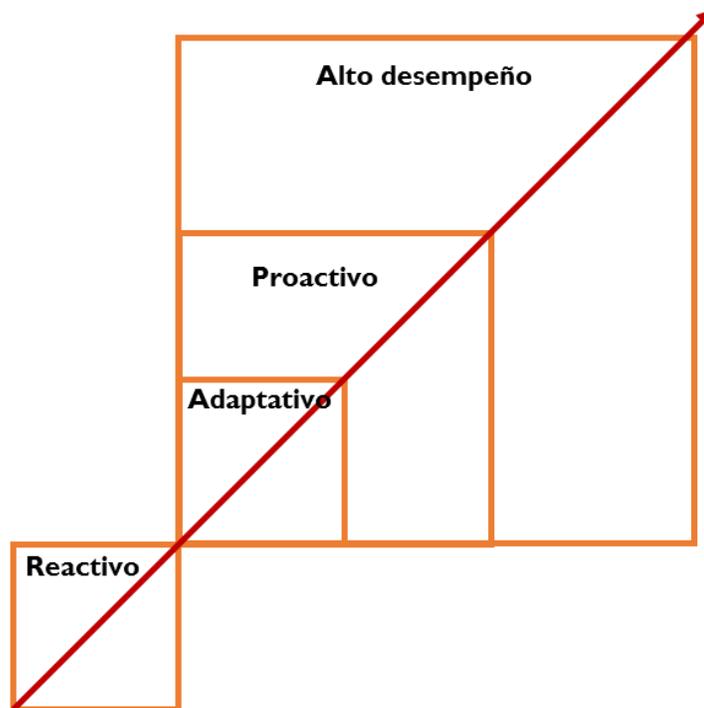
Tabla 1-4 Programación de alto rendimiento de Nelson y Burns

La organización de alto rendimiento	Los líderes de la organización de alto desempeño están totalmente enfocados en empoderar a los miembros de la organización. Hay un enfoque común en la excelencia organizacional. La comunicación en toda la organización es relativamente incondicional. La organización se encuentra en un estado constante de evolución guiado por una visión común. Los miembros de la organización premian altamente su identidad con la organización, y las oportunidades para la auto-actualización son sustanciales.
Nivel 4	
La organización proactiva	La organización proactiva se centra en el futuro. El liderazgo se ha enfocado en desarrollar el propósito de la organización. Los miembros se enfocan en la calidad de su contribución a los éxitos organizacionales. La organización
Nivel 3	

	participa activamente en las estrategias de planificación y desarrollo.
La organización adaptativa	La organización adaptativa es más funcional, logrando alguna claridad de propósito y objetivos. La organización tiene cierta capacidad para adaptarse a las circunstancias ambientales cambiantes. Los líderes entrenan activamente a los miembros en la dirección de los objetivos de la organización. Bajos niveles de cohesión se han desarrollado entre los equipos de trabajo.
Nivel 2	
La organización reactiva	La organización reactiva necesita ser renovada. La organización carece de enfoque compartido y la gerencia está preocupada por atribuir la culpa de los resultados pobres. Los miembros gastan una cantidad desproporcionada de tiempo evitando consecuencias adversas. Los líderes pasan gran parte de su tiempo aplicando políticas que a menudo carecen de relevancia para cualquier propósito común.
Nivel 1	

Fuente: Nelson y Burns (1984)

Figura 1-12 Modelo Programación de alto rendimiento



Fuente: Nelson y Burns (1984, p. 265)

Las actividades de liderazgo asociadas con los cuatro niveles de desempeño en el marco de la programación de alto rendimiento son las siguientes: la organización de alto desempeño se asocia con el liderazgo de *empoderamiento*, la organización proactiva se asocia con el liderazgo de *proposición*, la organización sensible (*the responsive organization*) está asociada con el liderazgo de *coaching*, y la organización reactiva está asociada con el *cumplimiento* del liderazgo. Para aclarar, la actividad de liderazgo de *propósito* se refiere al comportamiento de liderazgo que mantiene un propósito integrado y enfocado para la organización. Los autores describen estos comportamientos de liderazgo para enfatizar la importancia del empoderamiento y apoyo para el crecimiento y desarrollo de los individuos dentro de la organización.

I.1.9.1 Diagnóstico del comportamiento individual y de grupo (1987)

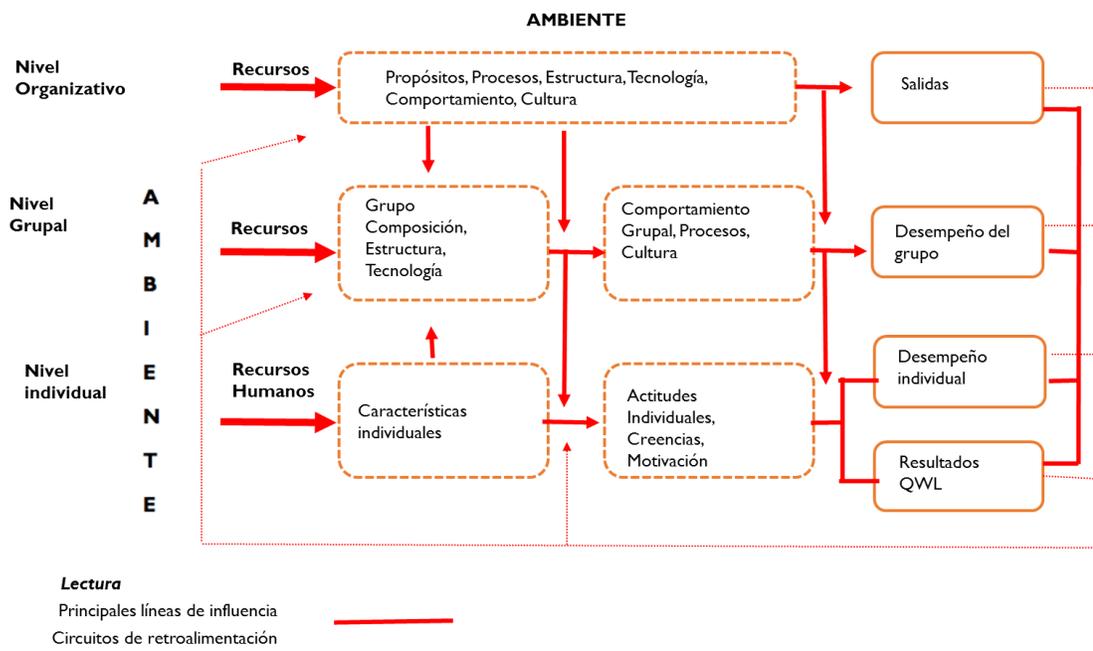
Harrison (1987) ha ideado un modelo para diagnosticar el comportamiento individual y grupal dentro de las organizaciones. Este modelo es algo único, en el sentido de que se centra en productos tales como: el desempeño organizacional y la calidad de la vida laboral. El modelo representa una perspectiva de sistemas abiertos con límites mínimos entre la organización y el entorno externo. Sin embargo, el entorno externo está representado por recursos y circuitos de retroalimentación (ver la figura I-13).

Las variables contabilizadas en el modelo se conceptualizan en los niveles organizacional, grupal e individual. El nivel de rendimiento de la organización parece representar un nivel más abstracto de desempeño,

el cual es una función de los resultados asociados con el rendimiento individual, el desempeño del grupo y los resultados de la calidad de vida laboral [QWL por su sigla en inglés]. Harrison (1987) señala que también existe un nivel divisional de desempeño en la realidad, aunque no lo incluyó en el modelo en aras de la simplicidad.

Las variables representadas en el modelo de Harrison (1987) son aquellas que él considera que son las más importantes para el desempeño de QWL. Las variables que afectan el desempeño individual y los resultados de la QVT (CE: unificar criterio) son características individuales y actitudinales, creencias y motivaciones (ver tabla I-5 para las descripciones de estas variables).

Figura I-13 Modelo de Harrison para el diagnóstico del comportamiento individual y de grupo



Fuente: Harrison y Shirom (1998, p 147)

Tabla 1-5 Factores clave que afectan el desempeño y la calidad de la vida laboral [QWL]

Nivel Individual	
Características individuales	Estado físico y mental, antecedentes, rasgos sociales, formación, educación y necesidades individuales
Actitudes individuales, creencias, motivación	La motivación, las recompensas experimentadas, el trabajo considerado como intrínsecamente gratificante, las expectativas, la equidad, la confianza y las actitudes específicas (por ejemplo, la satisfacción con los procedimientos actuales, las actitudes hacia los cambios propuestos)
Nivel Grupal	
Composición, estructura y tecnología del grupo	Composición social y ocupacional, estructura (por ejemplo, naturaleza y alcance de las normas y procedimientos de trabajo, flexibilidad, claridad de las tareas asignadas, responsabilidades), tecnología (por ejemplo, impacto de los procedimientos de trabajo y disposiciones físicas, tipos de interdependencias de flujo de trabajo)
Comportamiento, procesos y cultura grupal	Relaciones entre miembros del grupo (por ejemplo, cohesión, sentimientos de apego al grupo, similitud de opiniones), procesos (por ejemplo, comunicación, cooperación y conflicto, toma de decisiones, resolución de problemas)

Fuente: Elaboración propia con base en Harrison y Shirom (1998)

Por el contrario, las variables que influyen en el rendimiento del grupo son la composición del grupo, la estructura y la tecnología de la organización, el comportamiento del grupo, los procesos y la cultura. Obsérvese que estas variables son muy amplias.

Las aportaciones al modelo son los recursos, incluidos los recursos humanos, que están disponibles para la organización y los circuitos de retroalimentación de los resultados previos de la organización. Dado que no existe una frontera definitiva alrededor de la organización, no está claro si todos los recursos se derivan del entorno externo, la organización misma o una combinación de ambos. Los productos a nivel

organizacional son los productos y servicios que la organización produce. Los resultados asociados con el desempeño del grupo dentro de la organización son las soluciones, planes y tácticas ideadas durante las operaciones. A nivel individual, los resultados incluyen la calidad de los esfuerzos individuales de los miembros, su iniciativa, la cooperación con otros y el compromiso con su trabajo. Los resultados negativos están relacionados con el ausentismo y la tardanza a nivel individual. Por último, las percepciones sobre la seguridad en el empleo, las condiciones de trabajo, la significación y el desafío del trabajo, y el grado en que el trabajo contribuyen al bienestar psicológico de los miembros. Todos estos están todos relacionados con los resultados de QWL.

Harrison denota las líneas de influencia en el modelo como líneas principales de influencia o circuitos de retroalimentación. Sin embargo, no todas estas relaciones son recíprocas, como algunos de los otros modelos han sugerido. El extenso número de líneas de influencia y lazos de retroalimentación en el modelo hace difícil determinar las relaciones entre las variables, es decir, la mayoría de las líneas de influencia son direccionales, y sólo una es bidireccional o recíproca.

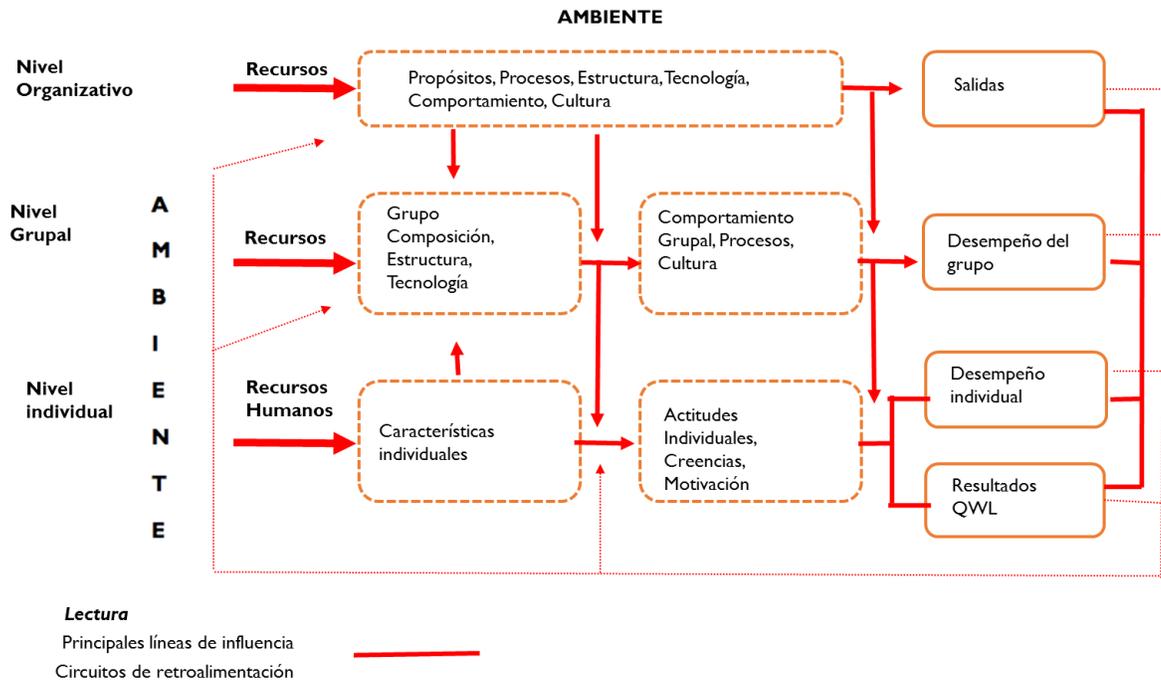
1.1.9.2 Modelo Burke-Litwin de rendimiento y cambio organizacional

Litwin y otros (Litwin y Stringer, 1968, Tagiuri y Litwin, 1968) desarrollaron un modelo relativamente nuevo, el modelo causal Burke-Litwin de rendimiento y cambio organizacional (modelo B-L), posteriormente refinado por Burke a finales de los años ochenta (Burke y Litwin, 1992). Este modelo incluye varias características clave que van más allá de los modelos discutidos anteriormente:

- Incluye doce construcciones teóricas (es decir, variables organizacionales).
- Distingue entre la cultura y el clima de una organización.
- Distingue entre dinámica transformacional y transaccional.
- Especifica la naturaleza y dirección de la influencia de las
- variables.
- Se basa en modelos anteriores, estudios empíricos y práctica de DO

Las doce variables organizacionales del Modelo B-L son: el entorno externo, la misión y la estrategia, el liderazgo, la cultura organizacional, la estructura, las prácticas de gestión, los sistemas, el clima de la unidad de trabajo, las necesidades de las tareas y las habilidades individuales, la motivación, las necesidades y los valores individuales y el desempeño individual y organizativo. Con la representación del entorno externo como una variable es evidente que la teoría de sistemas abiertos subyace al modelo B-L. La variable de entorno externo se considera como la entrada al sistema con la variable de rendimiento individual y organizacional que representa la salida (figura I-14).

Figura I-14 Modelo de Harrison para el Diagnóstico del Comportamiento Individual y de Grupo (CE: Idem figura anterior y no se corresponde con el modelo que ahora se está comentando).



(CE: debería escribir un párrafo para conectar con el apartado posterior que entra ya en el análisis de uno de los constructos clave. Por otro lado, en referencia al contenido, personalmente, me cuesta ver como modelo de diagnóstico algunos de los elegidos, como el de Likert por ejemplo.)

1.2 Clima Organizacional [CO]¹

El término clima se deriva de la meteorología, vista como un fenómeno complejo, pues tiene características que pueden ser medidas de forma individual (temperaturas, precipitaciones, vientos, variaciones estacionales, horas de luz solar, etcétera), a la par de que está sujeta a excepciones locales (microclimas y/o estándares regionales) que lo hacen particular (Gray, 2007). La complejidad del clima, según el autor, hace que la medición y documentación de las características individuales

¹ La versión inicial de este capítulo se publicó en Grueso (2017).

sólo expliquen parte del fenómeno, pero el término en sí mismo, sólo tiene un significado real como un paquete de características en conjunto, denominado sistema, el cual debe tener propiedades emergentes o características que provienen de cualquiera de las partes que lo componen o incluso que surgen de la interacción de todas. Gray (2007) anota otra característica de la complejidad del clima que se puede trasladar al clima organizacional y lo vuelve aún más complejo: el cómo se siente. Esta ejemplificación también aplica a las organizaciones, pues lo común es preguntarle a un empleado como se siente en su nuevo lugar de trabajo u organización (incluso cuando se traslada dentro de la misma, en la lógica del microclima).

Al referirse al clima, ya en las organizaciones, el término se traslada analógicamente. De la serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas de un lugar o región, se interpreta el clima organizacional como una sumatoria de hábitos organizacionales y procedimientos o rutinas de ejecución (Schneider, 1975), es decir, considera el clima organizacional como el conjunto específico de prácticas y procedimientos, e incluso rituales de la organización que enmarcan el que hacer de la misma.

Existen dos aproximaciones en general (Baer y Frese, 2003; Koys y Decottis, 1991): la primera lo estudia como un agregado de climas psicológicos individuales, denominándolo clima psicológico y la segunda, lo analiza como un atributo de la organización, por tanto, lo denomina organizacional.

Respecto de la primera aproximación, cada clima psicológico o individual es el resultado de la interpretación cognitiva personal que cada quien realiza sobre una determinada situación organizacional (R. James, A. James, y Ashe, 1990), por lo cual, los individuos se comportan en función de las interpretaciones cognitivas que cada uno tiene del

ambiente, y no por el ambiente en sí mismo (James y Sells, 1981). De igual forma, el clima psicológico se podría definir como las señales que reciben los miembros de una organización en referencia a expectativas de la organización sobre su conducta en el desarrollo del trabajo, por lo cual, regulan su conducta con referencia a dichas expectativas (Bandura, 1988). Este autor plantea que el objetivo de ajustar la conducta es lograr una autoevaluación positiva, por tanto, se espera unas consecuencias también positivas, tales como el orgullo y la autosatisfacción.

Con relación a la segunda aproximación de clima organizacional, la conceptualización se refiere a él como un atributo de la organización, mas que del individuo (Glick, 1985). De esta manera, según el autor, el individuo asemeja el clima organizacional como un comportamiento ligado a procesos sociológicos y organizacionales (p. 605). Otros autores describen el clima como las actitudes, sentimientos y patrones de comportamiento recurrentes y observables que caracterizan la vida en la organización (Isaksen, Lauer, Ekvál y Britz, 2001 p. 172).

De esta manera, se puede decir que el clima organizacional describe y estructura la vida en la organización y depende de los climas individuales agregados, por lo tanto, según el nivel de análisis, el concepto de clima puede ser dividido en dos constructos distintos pero complementarios: clima psicológico y clima organizacional. Esto quiere decir que la variable clima se puede estudiar, tanto a nivel individual (clima psicológico), como a nivel organizacional.

1.2.1 Evolución y enfoques del constructo

Se puede afirmar que los estudios sobre el clima organizacional parten de los trabajos de Koffka (1935), quien propuso el estudio del entorno laboral, para ser reinterpretado posteriormente por Lewin (1936). Lewin, con el soporte de lo planteado por Koffka, propone el concepto de campo teórico de estudio y de campo vital (Lewin, 1939).

Posteriormente, Murray (1938) propone lo que se conoce como clima organizacional, cuya investigación conduce al estudio de la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional en Lewin, Lippitt y, White (1939).

Cuando el término comenzó a aparecer en la literatura, se utilizaba de manera indistinta con el de cultura organizacional (Porter, Lawler y Hackman, 1975). Sin embargo, los autores señalan la importancia de diferenciarlos, pues, aunque relacionados, cada uno se enfoca en aspectos diferentes de la vida de la organización (Gray, 2007). Esto también lo apoyan Wallace, Hunt y Richards (1999) cuando dicen que los gerentes pueden tener más influencia en el clima de lo que pueden sobre la cultura, pues el clima es una percepción global de cómo una organización se ocupa de sus miembros y entornos, por lo tanto, sus factores son del resorte gerencial, mientras que la cultura no del todo. De esta manera, para algunos autores, el clima puede ser entendido como una manifestación de la cultura (Reichers y Schneider, 1990). Desde otra perspectiva, algunos autores plantean que los estudios sobre clima organizacional son de la década de 1970, mientras los de cultura organizacional surgen a finales de los años 80 (Denison, 1993). Los dos conceptos, aunque distintos, están claramente relacionados.

Figura 1-15 Autores y enfoque por niveles de análisis del clima organizacional.

NIVEL ORGANIZACIONAL		NIVEL INDIVIDUAL
	Lewin (1951)	Cornell
	(1955)	Argyris
	(1958)	Halpin & Croft
	(1963)	
	(1955)	
	Forehand & Gilmer (1964)	
	Georgopoulos (1965)	
	Katz & Kahn (1966)	
	Litwin & Stringer (1968)	
	Pace (1968)	
	Frederickson (1968)	
	Tagiuri (1968)	
	Campbell, Dunnette, Lawler & Welck (1970)	
	Schneider & Hall (1972)	
	Moos (1973)	
	(1974)	James & Jones
	Cambell (1976)	
	Payne & Pugh (1976)	
	Katz & Kahn (1978)	
	Dessler (1979)	
	Naylor Pritchard, e Ilgen (1980)	
	Steers & Lee (1983)	
	Flippo (1984)	
	Kolb, Rubin & McIntyre (1986)	
	Brune (1987)	
	Tagiuri (1988)	
	Chiavenato (1990)	James, James & Ashe
	Reichers & Schneider (1990)	
	Robbins (1990)	
	Denison (1991)	
	Moran & Volkwein, (1992)	Toro
	Alvarez (1992)	
	Peiró (1995)	
	Oliveira (1996)	Brown & Leigh
	Schneider et al. (1996)	Silva
	Coda (1997)	Perez de Maldonado
	Goncalvez (1997)	
	Resende & Benaiter (1997)	
	Srour (1998)	Rizzatti & Colossi
	Graca (1999)	
	Hemingwa & Smith (1999)	
	(2000)	Altman
	Tachizawa (2001)	Luz
	(2002)	Burke, Borucki & Kaufman
	(2002)	Puente-Palacios
	Wooldridge & Minsky (2003)	
	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, et al (2005)	
	(2007)	Bisbas & Varma

Diversas definiciones de clima organizacional han sido propuestas con diferentes tendencias, pero en general, se puede decir que apuntan hacia dos enfoques: el individual y el organizacional, lo que se conoce ahora

como el nivel de análisis de las variables. En general se puede ver el estudio del constructo en el gráfico anterior, de acuerdo a su nivel conceptual.

En la línea de tiempo anterior también se observan los niveles de análisis del constructo desde la perspectiva del autor, clasificando las definiciones por su enfoque más hacia lo organizacional o hacia lo individual. Dada esta línea de tiempo, se puede observar que existen gran cantidad de definiciones.

Al revisar la evolución del concepto, se puede observar que sus primeras definiciones se fundamentan en las propuestas iniciales de Lewin (1951), quien lo plantea como el comportamiento humano en función del ambiente de cada individuo, diciendo que dicho concepto sería útil para interrelacionar los aspectos objetivos de la organización. Posteriormente, Cornell (1955) se refiere a él como una delicada mezcla de interpretaciones de los miembros de la organización sobre sus trabajos o funciones en relación a los demás y sus interpretaciones de los roles de los otros en la organización, lo que se estructura posteriormente en una mezcla de percepciones y opiniones que se forman los empleados sobre la organización (Argyris, 1958; Halpin y Croft, 1963). (CE: Dividir por aquí, frase demasiado larga) Definición que está en la misma línea de Katz y Kahn (1966), quienes lo definen como el efecto que surge de algunos elementos que se ven reflejados en la cultura de una organización. Esta fundamentación (la de Argyris, 1958 y Halpin y Croft, 1963) es el sustento de Forehand y Gilmer (1964) y Friedlander y Margulies (1969) cuando se apoyan en las características organizacionales, diciendo que éstas describen y distinguen a una organización de las demás e influyen el comportamiento de sus miembros, definiendo así clima organizacional.

Por su parte, Georgopoulos (1965) lo ve como una estructura normativa de estándares de actitud y de comportamiento, los cuales proveen las bases para interpretar las situaciones de la empresa y actúan como una fuente de presión para el desarrollo de las actividades. Mientras Frederickson (1968) lo plantea como un conjunto de condiciones que tienden a producir un entendimiento común por parte de los miembros en cuanto a los tipos de comportamientos aceptables y apropiados. Según el autor, esa comprensión es común y resulta de la percepción de la uniformidad en el comportamiento que caracteriza a los miembros de la organización. También dice que se puede presumir que resulta de manipulaciones a través de las sanciones y refuerzos por parte de las posiciones de poder y/o autoridades.

En esta misma línea, Tagiuri (1968) lo define como una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros. Dicha cualidad influye en la conducta de estos y se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características. Litwin y Stringer (1968) agregan un aspecto interesante, pues hablan de propiedades medibles del ambiente de trabajo. Dicen que dichas propiedades son percibidas directa o indirectamente por aquellos que viven y trabajan en dicho ambiente de trabajo, las cuales influyen su motivación y su comportamiento, de manera similar que Frederickson (1968), Tagiuri (1968) y Pace (1968). Este último lo define como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes. Por su parte, Campbell, Dunnette, Lawler y Welck (1970) hablan de atributos específicos de una organización que pueden ser influenciados por la forma en que se relacionan con los miembros y el ambiente de la organización, mientras que Schneider y Hall (1972) se refieren al conjunto de percepciones que

una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral.

Desde una perspectiva más técnica psicológica, Moos (1973) lo perfila como un aspecto del ambiente o el entorno que está conformado por factores psicosociales del grupo, mientras James y Jones (1974) hablan de un modelo integrador de la conducta organizacional que distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones. Se pasa entonces de las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de algunos autores (James y Jones, 1974; James y Sells, 1981; Schneider, 1975), a las percepciones globales (Schneider y Reichers, 1983). De esta manera, el concepto parte de las características de la organización establecidas como percepciones de elementos cognoscitivos (individuales) y de las percepciones en las que tanto la persona, como la situación interactúan.

Los estudios de Moos (1973) y de James y Jones (1974) son precursores al planteamiento de Cambell (1976), quien, ya en 1970, en compañía de otros hablaba de los atributos específicos de la organización. Sin embargo, en este nuevo trabajo estudió el clima organizacional no solo como dichos atributos, sino como la causa y el efecto de la estructura y de los procesos que se generan en una organización, los cuales inciden en la perfilación del comportamiento de los miembros.

La década de 1980 inicia con el planteamiento que el clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización (Naylor Pritchard, e Ilgen (1980). Este concepto puede generar un poco de confusión con la cultura organizacional. Por su parte, Steers y Lee (1983) lo estudian como un conjunto de propiedades o características percibidas en el entorno de trabajo que son el resultado de las actuaciones llevadas a cabo

consciente o inconscientemente por una organización y que, presumiblemente, afectan el comportamiento posterior de la misma. Esto también corresponde a lo planteado por Flippo (1984), quien lo define como las condiciones ambientales de la organización, esto es los atributos, la estructura, los tipos de liderazgo, etcétera, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización. También es vista como el resultado de la combinación de motivos, estilos de liderazgo, normas y valores de los empleados y la estructura de una organización (Kolb, Rubin y McIntyre, 1986). A esta definición se une Brune (1987), quien plantea el clima como las percepciones del ambiente organizacional que son determinadas por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados. Estas definiciones son congruentes con las definiciones de Tagiuri (1968) y Chiavenato (1990), para el primero, el clima es visto como una característica relativamente perdurable del entorno de una organización que es experimentada por sus miembros y que influye en su comportamiento, pudiendo ser descrita en términos de valores o también como un conjunto específico de características. Mientras para el segundo, el clima es el medio interno y/o la atmósfera de una organización inmersa en factores como la tecnología, las políticas, los reglamentos, los estilos de liderazgo y la etapa de la vida del negocio, y que a su vez presenta diferentes características en función de cómo se sientan los miembros de una organización. Esto a juicio del autor ayuda a la generación de dinámicas como lo son la motivación, la satisfacción en el cargo, el ausentismo y la productividad en los miembros.

Con la definición de Chiavenato se llega a la prolífica década de los años 90, en la que al mismo tiempo aparecieron otras definiciones como la de James, James y, Ashe (1990), la de Reichers y Schneider (1990) y la de Robbins (1990). James, et al, retoman el enfoque más individual, ven el clima como la interpretación cognitiva personal que cada quien realiza

sobre una determinada situación organizacional (concepto para este trabajo). Por su parte, Robbins habla de la personalidad de la organización, la cual puede ser descrita en grados de calor, haciendo un símil con la temperatura, y dice que se puede asimilar con la cultura, ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas, lo que, sin embargo, no contribuye a la clarificación y diferenciación conceptual. La última definición de clima organizacional de los noventa es la de Reichers y Schneider (1990), quienes lo definen como el grupo de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales, como informales, esto implica que hay descripciones individuales del marco social del que hace parte cada persona, las cuales forman percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales, como informales (Schneider y Reichers, 1990). Esta década es prolífica porque aparecen muchas definiciones y estudios sobre el clima organizacional (Alvarez, 1992; Brown y Leigh, 1996; Coda; 1997; Denison, 1991; Goncalvez, 1997; Graca, 1999; Hemingway y Smith, 1999; Moran y Volkwein, 1992; Oliveira, 1996; González-Romá, Ramos, Peiró, Rodríguez, y Muñoz, 1995; Perez de Maldonado, 1997; Resende y Benaiter, 1997; Rizzatti y Colossi, 1998; Schneider et al., 1996; Silva, 1996; Srour, 1998; Toro, 1992).

Las definiciones en estos años surgen tanto desde la perspectiva de la organización, como desde la individual, incluso algunas que ven el clima desde ambas perspectivas. De esta manera, Denison (1991), fundamentado en Tagiuri (1968), habla de una cualidad del ambiente interno experimentada por los miembros del grupo de una organización que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Moran y Volkwein (1992) plantean el clima como un acuerdo

consensuado entre los miembros de la organización amén de los elementos clave como sistemas, prácticas y estilos de liderazgo.

Por su parte, Schneider et al. (1996) lo visualizan como las percepciones de los empleados de eventos, prácticas y procedimientos, así como sus percepciones de comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados, lo que se puede asimilar a la definición de Brown y Leigh (1996) y con la de Coda (1997), quien plantea el clima organizacional como una tendencia o inclinación con respecto a la medida en que las necesidades de la organización y su personal están siendo cumplidas.

En el contexto iberoamericano, Alvarez (1992) se enfoca en el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral, mientras Toro (1992) lo plantea como una apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Esta percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización. En la misma línea, González-Romá et al. (1995) lo plantean como las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva, mientras Silva (1996), con un enfoque más individual, lo define como una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.

Brown y Leigh (1996) lo definen como las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como distintivo o característico de la naturaleza de la organización, encontrando, en una investigación realizada entre vendedores de dos empresas, la siguiente secuencia:

Figura 1-16 Secuencia del clima organizacional de Brown y Leigh



Fuente: Brown y Leigh (1996)

Por su parte en el Brasil, Oliveira (1996) lo define como una situación de la empresa o parte de ella en un momento determinado, sujeto a modificación, y que surge de las decisiones y acciones de la empresa y/o de la respuesta de los empleados a dichas acciones o a la perspectiva de estos cambios. Posteriormente, Goncalvez (1997) habla de él como un fenómeno que interviene en los factores de la organización y en las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta. Mientras Perez de Maldonado (1997) lo define como un fenómeno socialmente construido que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal.

También en el ambiente latino, Graca (1999) define el clima organizacional como eso que la gente suele llamar ambiente de trabajo o atmósfera psicológica. A esto, Luz (2001) le agrega que el clima organizacional es el nivel de satisfacción material y emocional de la gente en el trabajo. Finalmente, Puente-Palacios (2002) lo plantea como una representación compartida de las percepciones de los miembros sobre las acciones de la organización.

De la misma forma, Tachizawa (2001) lo desarrolla como un ambiente interno donde los miembros de la organización viven, influenciado por el conjunto de creencias y valores que gobiernan las relaciones entre las personas. Mientras tanto Burke, Borucki, y Kaufman (2002) se enfocan en las percepciones individuales de las características del medio ambiente de trabajo para hablar del clima organizacional. Wooldridge y

Minsky (2003) lo enfocan diferente, pues lo llevan hacia la forma por la cual una organización operacionaliza su cultura, tanto su estructura, como sus procesos, de manera que facilita el logro de comportamientos deseados. Al mismo tiempo, Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, et al. (2005) hablan de las experiencias de los empleados a través de la fuerza de trabajo y Bisbas y Varma (2007) sobre la reacción individual a la medición del ambiente diario de trabajo.

La tabla siguiente recoge las definiciones de clima recopiladas para este trabajo.

Tabla I-6 Definiciones de clima organizacional y nivel de análisis

AUTOR	DEFINICIÓN	NIVEL
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona. El concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.	Organizacional
Cornell (1955)	Delicada mezcla de interpretaciones (o percepciones) de las personas en la organización, de sus trabajos o funciones en relación a los demás y sus interpretaciones de los roles de los otros en la organización.	Individual
Argyris (1958)	Mezcla de percepciones de las personas en la organización.	Individual
Halpin y Croft (1963)	Opinión que el empleado se forma de la organización.	Individual
Forehand y Gilmer (1964)	Características que describen y distinguen a una organización de las demás y la influencia en el comportamiento de sus miembros.	Organizacional
Georgopoulos (1965)	Estructura normativa de estándares de actitud y de comportamiento que proveen las bases para interpretar las situaciones y actúan como una fuente de presión para las actividades.	Organizacional

Katz y Kahn (1966)	Resultante de una serie de factores que se reflejan en el total de la cultura de una organización.	Organizacional
Frederickson (1968)	Conjunto de condiciones que tienden a producir un entendimiento común por parte de los miembros en cuanto a qué tipos de comportamientos son aceptables y apropiados. Esa comprensión común resulta de la percepción de la uniformidad en el comportamiento que caracterizan a los miembros de la organización y que, presumiblemente, resulta de manipulaciones de las sanciones y refuerzos por parte de las posiciones de poder.	Organizacional
Tagiuri y Litwin (1968)	Cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.	Organizacional
Litwin y Stringer (1968)	Propiedades medibles del ambiente de trabajo percibidas directa o indirectamente por aquellos que viven y trabajan en él, las cuales influyen su motivación y su comportamiento.	Organizacional
Pace (1968)	Patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.	Organizacional
Campbell, Dunnette, Lawler y Welck (1970)	Atributos específicos de una organización que pueden ser influenciados por la forma en que se relacionan con los miembros y el ambiente de la organización.	Organizacional
Schneider y Hall (1972)	Conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral.	Organizacional

Clima, Justicia y Satisfacción en la organización

Moos (1973)	Aspecto del ambiente o el entorno que está conformado por factores psicosociales del grupo.	Organizacional
Hellriegel y Slocum (1974)	Atributos específicos que pueden ser percibidos de una organización o de sus subsistemas y que pueden ser inducidos desde la manera como la organización o sus subsistemas se manejan con los miembros o el ambiente.	Organizacional
James y Jones (1974)	Modelo integrador de la conducta organizacional que distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.	Individual y Organizacional
Cambell (1976)	Causa y efecto de la estructura y de los procesos que se generan en una organización, los cuales inciden en la perfilación del comportamiento de los miembros.	Organizacional
Payne y Pugh (1976)	Reflejo de los diferentes aspectos como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros de una organización, manifestados a través de percepciones.	Organizacional
Katz y Kahn (1978)	Sistema predominante de valores de una organización.	Organizacional
Dessler (1979)	Percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.	Organizacional
Naylor Pritchard, e Ilgen (1980)	Cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.	Organizacional
Steers y Lee (1983)	Conjunto de propiedades o características percibidas en el entorno de trabajo que son resultado de actuaciones llevadas a cabo consciente o inconscientemente por una organización y que presumiblemente afectan	Organizacional

	al comportamiento posterior.	
Flippo (1984)	Condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.	Organizacional
Kolb, Rubin y McIntyre (1986)	Resultado de la combinación de motivos, estilos de liderazgo, normas y valores de los empleados y la estructura de una organización.	Organizacional
Brune (1987)	Percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.	Organizacional
Tagiuri (1988)	Calidad relativamente perdurable del entorno de una organización que es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de valores o de un conjunto específico de características.	Organizacional
Chiavenato (1990)	Medio interno y la atmósfera de una organización inmersa en factores como la tecnología, las políticas, los reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, y que a su vez presenta diferentes características en función de cómo se sientan los miembros de una organización. Ayuda a la generación de dinámicas como es la motivación, la satisfacción en el cargo, el ausentismo y la productividad en los miembros.	Organizacional
James, James y Ashe (1990)	Interpretación cognitiva personal que cada quien realiza sobre una determinada situación organizacional.	Individual
Robbins (1990)	Personalidad de la organización que puede ser	Organizacional

	descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura, ya que permite reafirmar las tradiciones, los valores, las costumbres y las prácticas.	
Reichers y Schneider (1990)	Grupo de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales, como informales.	Organizacional
Denison (1991)	Cualidad relativamente permanente del ambiente interno experimentada por los miembros del grupo de una organización que influye en su conducta y que se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Fundamentado en Tagiuri (1988)	Organizacional
Alvarez (1992)	Ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.	Organizacional
Moran y Volkwein, (1992).	Acuerdo consensuado entre los miembros de la organización amén de los elementos clave como sistemas, prácticas y estilos de liderazgo	Organizacional
Toro (1992)	Apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.	Individual
Schneider et al. (1996)	Percepciones de los empleados de eventos, prácticas y procedimientos, así como sus percepciones de comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados.	Organizacional
Silva (1996)	Propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la	Individual

	persona, los grupos y la organización.	
González-Romá et al. (1995)	Percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.	Organizacional
Oliveira (1996)	Situación de la empresa o parte de ella en un momento determinado, sujeto a modificación, y que surge de las decisiones y acciones de la empresa y/o de la respuesta de los empleados a dichas acciones o a la perspectiva de estos cambios.	Organizacional
Brown y Leigh, (1996)	Propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como distintivo o característico de la naturaleza de la organización.	Organizacional
Coda (1997)	Tendencia o inclinación con respecto a la medida en que las necesidades de la organización y su personal están siendo cumplidas.	Organizacional
Goncalvez (1997)	Fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.	Organizacional
Resende y Benaiter (1997)	Situación de la compañía en un momento específico que refleja satisfacción, moral, intereses, comportamientos y compromiso de los empleados, y sus efectos positivos o negativos sobre los resultados de la organización.	Organizacional
Perez de Maldonado (1997)	Fenómeno socialmente construido que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal.	Individual y Organizacional
Rizzatti y Colossi (1998)	Referido a las características motivacionales del ambiente de trabajo.	Individual
Srour(1998)	Corte sincronizado o fotografía cándida que combina opiniones totales y percepciones	Organizacional

	conscientes, traduciendo el estrés y los deseos de los empleados de una organización.	
Graca (1999)	Eso que la gente suele llamar ambiente de trabajo o atmósfera psicológica.	Organizacional
Hemingwa y Smith (1999)	Conjunto de percepciones que los empleados comparten sobre su lugar de trabajo y que constituyen la personalidad o el sentir sobre el lugar del trabajo.	Organizacional
Altman (2000)	Percepción que los empleados tienen de su entorno de trabajo que constituye algo más que un simple sumario de cosas que agradan o desagradan a los empleados.	Individual
Luz (2001)	Nivel de satisfacción material y emocional de la gente en el trabajo.	Individual
Tachizawa (2001)	Ambiente interno donde los miembros de la organización viven, influenciado por el conjunto de creencias y valores que gobiernan las relaciones entre las personas.	Organizacional
Burke, Borucki y Kaufman (2002)	Percepciones individuales de las características del medio ambiente de trabajo.	Individual
Puente-Palacios (2002)	Representación compartida de las percepciones de los miembros sobre las acciones de la organización.	Individual
Wooldridge y Minsky (2003)	Forma por la cual una organización operacionaliza su cultura, tanto su estructura, como sus procesos, de manera que facilita el logro de comportamientos deseados.	Organizacional
Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, et al (2005)	Experiencias de los empleados a través de la fuerza de trabajo.	Organizacional
Bisbas y Varma (2007)	Reacción individual a la medición del ambiente diario de trabajo.	Individual

Arévalo (2007)	Percepción de los empleados para trabajar bien y establecer algunos factores a estudiar.	Individual
----------------	--	------------

Fuente: Elaboración propia

El clima organizacional como constructo ha ido evolucionando su definición a lo largo del tiempo y de la evolución de las disciplinas relacionadas (Guillen y Guil, 2000). Se encuentran, a juicio de Woodman y King (1978), tres definiciones con mayor aceptación: la de Forehand y Gilmer, la de Tagiuri y Litwin (1988) y, finalmente, la de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970). A continuación se presentan las perspectivas encontradas en la literatura para clasificar el CO y posteriormente los estudios previos con escalas de medición.

En relación a los enfoques de tratamiento, Simón (2010, p.24) y Mellado (2005, párr. 5) establecen tres clasificaciones de definiciones de CO: un primer grupo enfocado a las características objetivas y estructurales de las empresas (Glick, 1985); un segundo grupo enfocado al aspecto psicológico del individuo (Jones y James, 1979; Halpin y Crofts, 1963); y, finalmente, un tercer grupo preocupado por la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura, como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo (Litwin y Stringer, 1968; Mellado, 2005).

Brunet (1992) plantea que el CO es tanto una alineación de la organización, como una mezcla de características personales de un empleado que constituyen su personalidad, es decir que el CO es la personalidad que caracteriza a la empresa. Si esta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados con la organización y entre sí, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Al contrastar esto con lo planteado en 1932 por Likert, es congruente. Este autor sostiene que el comportamiento de los trabajadores en la organización es producto tanto del comportamiento administrativo (jefes y supervisores), como de las condiciones organizacionales que los

individuos perciben como miembros de la misma (información, percepción, esperanzas, capacidades y valores), lo que no necesariamente representa una realidad objetiva. De esto se deriva la posible existencia de diversos climas dentro de una misma organización, es decir, la vida de un individuo en la organización puede variar en la medida que su propia percepción varía y según los niveles de cumplimiento, tanto de las expectativas individuales, como del lugar mismo de trabajo (departamento, unidad, etc.) de la organización, pudiendo tener un clima para el servicio al cliente (según lo plantea Schneider, et al., 1980) y otro para la seguridad (desde la perspectiva de Zohar, 1980).

Las definiciones de la tabla 2-1 ilustran el desarrollo del concepto, sin embargo, no especifican cómo ha sido estudiado el constructo ni su aplicación en las organizaciones. Es posible encontrar cuatro perspectivas sobre el clima organizacional: el enfoque estructuralista, el enfoque perceptual, el enfoque interactivo y el enfoque cultural.

El enfoque estructuralista describe el fenómeno como una característica o atributo perteneciente a una organización. Bajo este enfoque, los atributos son parte de la organización y existen independientemente de las percepciones de los miembros de la organización. Schneider y Reichers (1983) describieron este enfoque a través de su argumento estructural. Según este enfoque existe una relación entre las medidas perceptuales y objetivas del clima organizacional. De esta manera, el clima organizacional surge como una valoración de aspectos objetivos (por ejemplo, tamaño, jerarquías, involucrados en la toma de decisiones, centralización, niveles de la estructura organizacional, etcétera) que se presentan en las actividades organizacionales (Payne y Pugh, 1976). Algunos autores resaltan que este enfoque no tiene en cuenta que no todos los factores estructurales tienen la misma influencia sobre los miembros de la organización, ni son comunes a todos ellos, es decir, no

reconoce diferentes climas que pueden existir pertenecientes a diferentes grupos de trabajo dentro de organización (Moran y Volkwein, 1988). Así mismo, estos autores sostienen que aunque es cierto que el clima organizacional emerge en respuesta a características determinadas por la estructura organizacional, este enfoque no demuestra de una forma clara la relación entre dichos factores al determinar dichas características.

Por otro lado, está el segundo enfoque, el cual se denomina enfoque perceptivo. Este incorpora un entendimiento sobre el cual el individuo interpreta y responde a variables situacionales de forma tal que tiene un significado psicológico para él y no simplemente sobre la base de descripciones objetivas de situaciones específicas o atributos estructurales (Moran y Volkwein, 1992). Los mismos autores establecen que hay dos aportes que hace el enfoque perceptual: el primero, el denominado de climas colectivos, establecido por Joyce y Slocum (1984), en el cual, el clima organizacional solo puede ser explicado si existen muy pocos grupos en los que se dividen los empleados (llamados grupos de climas), lo cual implica una baja variabilidad de climas en una misma organización. El segundo, denominado SAA (por su sigla en inglés selection-attraction-attrition de Schneider y Reichers, 1983), plantea que, tanto el proceso de selección de personal, como los procesos individuales son un proceso de atracción hacia la organización, por lo cual, dichos procesos se deben combinar para crear una pertenencia homogénea relativa por parte de los miembros de una organización. Schneider y Reichers (1983) establecen bajo los principios de la psicología interaccional que el medio ambiente y el individuo se determinan mutuamente.

Los dos enfoques anteriores, estructural y perceptual, dan paso al enfoque interactivo, el cual no afirma que el origen del clima organizacional sea exclusivamente a razón de la organización misma,

como lo plantea el estructural, o que surja de las percepciones individuales, sino que hace una mezcla de ambos. De esta manera, el enfoque interactivo se refiere tanto a la interacción entre individuos, como a los procesos intersubjetivos, es decir, sobre los nexos supraindividual entre las perspectivas, interpretaciones, valores, creencias, etc. de los individuos (Poole y McPhee, 1983). A juicio de Moran y Volkwein (1992), el enfoque interactivo no explica cómo cuantificar el contexto o el medio, por lo cual, solo explica parcialmente la relación entre las percepciones preconcebidas del individuo y el medio en sí mismo.

Finalmente, se encuentra el enfoque cultural. Este enfoque, a diferencia de los anteriores, no se centra en el individuo, sino en el grupo. De esta manera, se focaliza en la manera en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional (tanto desde los valores entendidos, como desde los significados históricamente constituidos) que involucra las acciones.

Este enfoque no forma parte del enfoque estructural que está ligado a la parte explícita del clima y tampoco toma la parte subjetiva de los procesos de interacción psicológica del enfoque perceptual. En su lugar, el enfoque cultural enfatiza los arreglos sociales en los cuales las características culturales se tornan significativas. En otras palabras, el enfoque cultural mueve el análisis de la exploración de las dinámicas en las cuales la interacción produce una conciencia compartida, hacia un campo explícito con las condiciones en las que estas dinámicas ocurren y se convierten en última instancia en organizacionalmente significativas, lo cual implica necesariamente hablar del clima laboral.

Como síntesis, se puede decir, al respecto del enfoque cultural que es creado por un grupo de individuos interactuantes que comparten un marco de referencia común como, por ejemplo, la cultura

organizacional, representada en términos de contingencias situacionales. Este enfoque mueve el origen del clima organizacional visto como las percepciones individuales, hacia la fuente de la formulación del clima mismo, y enfatiza la interacción de los miembros de la organización (perspectiva que comparte con el enfoque interactivo).

Otra de las formas en que el clima organizacional ha sido clasificado a lo largo de su historia como sujeto de estudio es la siguiente, que de alguna manera agrupa y sintetiza, pero además, pone en una perspectiva más actual los cuatro enfoques revisados líneas arriba, sintetizándolos en tres perspectivas de análisis del CO, y sin embargo, basando gran parte de esta división en las ideas fundamentales de los cuatro enfoques expuestos anteriormente.

La primera perspectiva, denominada constructivista social, plantea que las percepciones individuales surgen en primera instancia de las interacciones con otros dentro del contexto organizacional y, por tanto, la construcción de sus creencias al respecto de este medio ambiente actual de trabajo sucede casi exclusivamente en ese contexto laboral (Kozlowski y Doherty, 1989; Sawyer, 1992; Schneider y Reichers, 1983). Esta perspectiva da sentido al individuo sobre su medio ambiente de trabajo, pero no necesariamente involucra una evaluación emocional sobre la situación. Este enfoque se basa en gran parte en la definición de clima laboral de Jones y James (1979), cuyos principios habíamos analizado líneas arriba, y que se refieren a las características involucradas en los procesos de percepción y la formación de conceptos, así como las características de la situación percibida por el individuo, cosas que nos hablan, justamente, de la construcción de la percepción del clima laboral. En ambos casos se habla de la percepción del individuo y no de estatutos fijos que se deban respetar. El CO, por lo tanto, estará ceñido exclusivamente a la medición y evaluación de las percepciones del

empleado y no a estándares de control físicos como en el caso de los procesos productivos.

La segunda perspectiva se denomina perspectiva general del clima organizacional. Bajo esta mirada se enfatiza, específicamente, sobre la importancia de los valores del individuo (claridad, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y relaciones sociales agradables) dentro de los atributos del medio ambiente laboral (Saleme, Rouquette y Pérez, 2001; Spector, 1997). James y James (1989) indican dentro de sus investigaciones que además de identificar los factores antes mencionados como imprescindibles para el desarrollo del individuo, también destacan la existencia de dimensiones de “orden general” a saber: apoyo y ayuda del líder, estrés en el desempeño del rol y falta de armonía, cooperación en el grupo de trabajo y reto del trabajo desarrollado. Esta visión es compartida por otros estudiosos del clima laboral, quienes proponen grupos similares de dimensiones críticas (Breugh y Colihan, 1994; Kopelman, Brief y Guzzo, 1990; Pattanayak, 2002; Scarpello y Vandenberg, 1987).

Finalmente, la tercera perspectiva se denomina perspectiva de grupos de interés (Burke, Borucki y Hurley, 1992). Estos autores, bajo el esquema de James y James (1989), resaltan que además de la existencia de valores individuales, existen valores que están ligados a grupos de interés que subsisten dentro de la organización. Esta situación puede generar esquemas adicionales que permiten dar sentido al medio ambiente laboral del individuo. En términos del CO del individuo, esta perspectiva sugiere que los esquemas de un orden más elevado pueden influenciar las percepciones, al grado de pensar que este medio ambiente laboral puede ser benéfico para los grupos de interés ligados a la compañía, como es el caso de los clientes, los proveedores y los empleados. Algunos autores (Burke et al., 1992; Borucki y Burke, 1999; Greenhaus, Parasuraman y Wormley, 1990) argumentan que la apreciación del

individuo sobre el medio ambiente laboral se da en función del impacto que este último ejerce tanto en el bienestar de los empleados, como en cada uno de los grupos de interés relacionados. De esta manera, los empleados de una organización pueden estar motivados en cierto grado, dependiendo de su percepción sobre qué tan detalladas puedan quedar las actividades que deba realizar cotidianamente, sin importar el nivel organizacional en el cual se labore, por lo que es indispensable tanto para los mandos superiores, como para los operativos que las actividades que realicen estén claras y sean lo suficientemente específicas para que puedan ser ejecutadas de forma óptima.

En general, estas clasificaciones se pueden observar en la figura siguiente:

Figura 1-17 Clasificación de los enfoques y perspectivas del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

La percepción del CO se puede diferenciar en razón de algunas características organizacionales (puesto de trabajo en sí mismo, el nivel del mismo, la edad, las relaciones con los jefes, la antigüedad en el empleo, etc.). Así mismo, Schneider y Bowen (1985) plantean que el CO percibido por los empleados se ve influenciado por el CO que perciben los supervisores, pues el tipo de liderazgo que el supervisor ejerce sobre los subordinados y la relación que se genera (entre subordinados y supervisor-subordinado), tiene efecto sobre el desempeño del

empleado y de la organización, por lo cual, se puede decir que la percepción del supervisor o directivo sobre la relación laboral que se mantiene con los empleados afecta el desempeño laboral. Esto implica que el conocimiento de la percepción del CO permitirá tener una idea general de cuál es la forma en que los subordinados están viviendo su propio CO, a través de las percepciones de sus superiores.

1.2.2 Trabajos previos y escalas de medición

En general el CO, independientemente del nivel, se ha considerado de naturaleza multidimensional, pues describe las percepciones que los empleados tienen de sus experiencias dentro de una organización, considerando diversas dimensiones. Así mismo, se tienen algunos enfoques que se desarrollarán a continuación.

Los componentes del clima organizacional constituyen factores que influyen en los resultados positivos o negativos que se tengan en las instituciones productivas o de servicios, éstas no se detienen en el tiempo, se mantienen permanentes debido a la dinámica de las organizaciones. Los estudios permiten identificar situaciones del ambiente laboral y plantear soluciones eficaces y oportunas, la estructura del clima organizacional se compone de los siguientes aspectos: infraestructura del centro y sus disponibilidades y accesibilidad al trabajador; motivación propia o inducida por los estímulos ofertados y el recurso humano, así mismo las condiciones de trabajo, las personas, relación laboral y sus expectativas y la evaluación de la satisfacción de los colaboradores individual y grupalmente. (CE: Esto no se puede decir en una sola frase, se pierde el hilo conductor, genera confusión y dificulta la comprensión.)

Como se expuso en la evolución del concepto, este surge desde 1951, pero es en 1968 cuando se hace un primer acercamiento a su medición, estudiándolo como una función de comportamientos que los

trabajadores tienen según sus valores para con el mismo y según sus necesidades de trabajo (Schneider, 1990).

Por su parte, Arévalo (2007) integra las definiciones manifestando que el clima organizacional es la percepción de los empleados para trabajar bien y establece algunos factores a estudiar:

- La responsabilidad: como un reflejo de los sentimientos de los miembros de una organización relacionado con ser sus propios jefes y no decisiones a tomar con otros
- Reconocimiento: como un sentimiento de querer ser recompensado por un trabajo bien hecho.
- Apoyo: como un sentimiento de confianza y apoyo mutuo dentro del ambiente de trabajo y/o en el grupo de trabajo.
- Compromiso: como un reflejo del sentido de orgullo de cada individuo por la pertenencia a la organización y compromiso con el logro de las metas.

Para Chiang, Salazar y Nuñez (2007), el clima organizacional hace referencia a las características de la organización a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales. Estos autores resaltan la presencia de dos aspectos fundamentales: a) el clima organizacional se mide a partir de percepciones, y b) dichas percepciones son de tipo descriptivas. Así también, el clima organizacional se ha asociado a variables de resultados en los niveles individual, grupal y organizacional. Entre estas variables se encuentran las intenciones de rotación (Rentsch, 1990), el desempeño individual (Brown y Leigh, 1996) y la satisfacción laboral (Mathieu, Hoffman y Farr, 1993; Buker, 2005; Griffin y Joscelyn, 2001; Schulte, Ostroff y Kinicki, 2006).

Por su parte, Chiang, Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonett y Van der Stuyft (2010) hablan de cuatro dimensiones: el liderazgo, el compromiso, la participación y la motivación, mientras Werther y Davis (1996) plantean que debe responderse a un clima en el que se

contemplan siete dimensiones: retribución, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, contenido del puesto, seguridad en el empleo y oportunidades de progreso.

Brown y Leigh (1996) proponen seis componentes del clima organizacional: apoyo del superior inmediato, claridad del rol, expresión de los propios sentimientos, contribución personal, reconocimiento y trabajo como reto.

Los componentes del clima organizacional se agrupan en dos áreas: una relativa a la seguridad psicológica y otra relativa a la significación psicológica. Las dimensiones del clima organizacional del primer grupo se refieren a las percepciones que tienen los empleados de un ambiente seguro y estable, y son las siguientes (James y James, 1989):

- **Apoyo del superior inmediato:** Percepción de que el empleado es apoyado por el superior tanto en la toma de decisiones, como en la manera de hacer las cosas. En esta dimensión se pueden establecer dos extremos: en uno se localiza un estilo rígido como síntoma de falta de confianza en el empleado; y en el otro, el estilo permite cambiar o adaptar los métodos, aprovechar los errores y utilizar la creatividad de los empleados para solucionar los problemas (Scarpello y Vandenberg, 1987).
- **Claridad del rol:** Grado de precisión en la descripción de las funciones y expectativas de un puesto específico. Si las expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr los resultados son imprecisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción, así como el compromiso, disminuyen (Breugh y Colihan, 1994; Pattanayak, 2002)

- Expresión de los propios sentimientos: Percepción de un trabajador sobre la libertad que tiene para ser sincero en cuanto a los sentimientos hacia el trabajo y la organización sin temor a represalias (Greenhaus, Parasuraman y Wormley, 1990)

El siguiente grupo de dimensiones de clima organizacional son las que corresponden a la significación psicológica y se refieren a la percepción que los empleados experimentan sobre el significado de su trabajo; esto quiere decir que si están convencidos de que su esfuerzo vale la pena. A continuación se describen dichas dimensiones:

- Contribución personal: Es la percepción de un trabajador acerca de la importancia y significado de su trabajo como medio para el logro de las metas de su organización (Saleme, Rouquette y Pérez, 2001).
- Reconocimiento: Creencia de que la organización aprecia y valora el esfuerzo y la contribución de un trabajador (Spector, 1997).
- Trabajo como reto: Percepción de una persona sobre el grado en que su trabajo le exige el uso de sus capacidades y habilidades (Sawyer, 1992).

Según Simón (2010), el clima organizacional es un concepto introducido por Gellerman en 1960 en el ámbito de la administración de empresas y de la psicología industrial/laboral, por lo tanto, su definición y utilización varían frecuentemente en función de los investigadores que lo estudian. Existen tres tipos de definiciones sobre el clima organizacional: el primero, bajo lo planteado por Glick (1985), quien estudia características supuestamente objetivas y estructurales; el segundo, enfocado a los aspectos psicológicos del individuo (Jones y James, 1979; Halpin y Crofts, 1963) y, finalmente, la mezcla tanto de la estructura,

como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo (Litwin y Stringer, 1968; Mellado, 2005). De esta manera, el CO es una forma de personalidad característica de una empresa, la cual puede trastornar las relaciones de los empleados con la organización y/o entre sí, generando dificultades en el empleado para adaptarse a la organización o de la organización para adaptarse a su medio externo.

Desde la perspectiva de Likert (1972) existen, en general, ocho dimensiones que representan el CO, a saber: métodos de mando, motivación a los empleados, tipos de comunicación, cumplimiento de objetivos, proceso de toma de decisiones y distribución de responsabilidades, procesos de planificación, procesos de control, objetivo de rendimiento y perfeccionamiento. Mientras Litwin y Stringer (1968) consideraron cuatro: la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y la toma de decisiones y, finalmente, apoyo y tolerancia al conflicto. Por su parte, Pritchard y Karasick (1973) utilizaron once: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación. Mientras Halpin y Crofts (1963) utilizaron ocho: desempeño, sentimiento del docente al realizar las tareas rutinarias, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director, confianza y, finalmente, consideración.

Se han encontrado estudios previos que intentan hacer un resumen de los estudios previos del CO (Cardona y Zambrano, 2014; Coda, Da Silva y Custodio, 2015), en los cuales se exploran algunos de los instrumentos de medida. Revisando la literatura se pueden encontrar instrumentos de medida que trabajan diferentes dimensiones del clima (en los anexos se encuentran varios de los instrumentos encontrados). A continuación se comparan las dimensiones (50 de ellas). Con lo cual se ha empezado el

estudio de los instrumentos de medida del clima organizacional y se estudia la similitud o no de ellos, antes de dar paso al siguiente constructo de estudio.

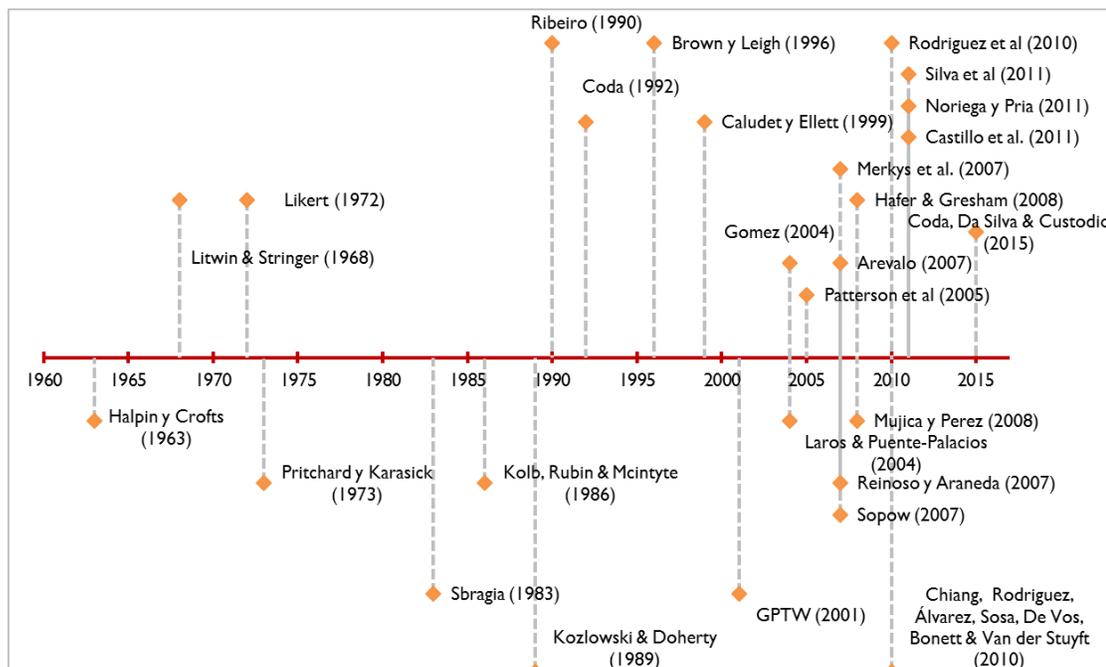
Tabla I-7 Comparativo de dimensiones de los instrumentos de medición del clima organizacional en la literatura

#	Dimensión	Halpin y Crofts (1963)	Likert (1972)	Pritchard y Karasick (1973)	Ribeiro (1990)	Coda (1992)	Litwin & Stringer (1968)	Sbragia (1983)	Kolb, Rubin & Meinlye (1986)	Brown y Leigh (1996)	Kozlowski & Doherty (1989)	Caludety Ellett (1999)	GPTW (2001)	Gomez (2004)	Laros & Puente-Palacios (2004)	Patterson et al (2005)	Arevato (2007)	Merkys et al. (2007)	Reinoso y Arnedo (2007)	Sopow (2007)	Mujica y Perez (2008)	Hafer & Gresham (2008)	Chiang, Rodriguez, Alvarez, Sosa, De V	Rodriguez et al (2010)	Castillo et al. (2011)	Noriega y Pira (2011)	Silva et al (2011)	Coda, Da Silva & Custodio (2015)	FRECUENCIA		
1	Conformidad/aplicación al trabajo/desempeño	x					x	x	x																				x	10	
2	Responsabilidad / auto reflexión / autonomía	x	x	x																											11
3	Desafíos/enfoque externo							x	x	x																					6
4	Recompensas			x	x	x	x	x	x																						13
5	Relaciones interpersonales			x																											13
6	Cooperación			x	x	x	x	x	x																						15
7	Manejo de conflictos			x																											9
8	Liderazgo y Gestión /relaciones con jefes	x		x	x																										17
9	Claridad de la organización / estructura			x	x																										15
10	Participación/apertura organizacional		x																												10
11	Reconocimiento					x																									9
12	Identidad /compromiso	x			x	x																									13
13	Justicia / Equidad																														4
14	Oportunidades de crecimiento /carrera					x	x																								7
15	Consideración humana / Relacion individuo instituc	x																													7
16	Comunicación		x			x																									7
17	Madurez y tradición organizacional																														2
18	Significado/naturaleza del trabajo	x		x																											4
19	Políticas de RRHH/entrenamiento					x																									3
20	Condiciones de trabajo /aspectos físicos					x																									5
21	Carga de trabajo																														2
22	Bienestar																														1
23	Innovación y Flexibilidad																														4
24	Reflectividad																														1
25	Eficiencia y esfuerzo / compromiso con productividad	x	x																												4
26	Evaluación del desempeño																														1
27	Calidad																														1
28	Gestión del conocimiento																														1
29	Contribución personal																														1
30	Motivación		x	x																											3
31	Apoyo del superior inmediato																														1
32	Respeto																														1
33	Confianza																														1
34	Apoyo social																														0
35	Toma de decisiones/autonomía/responsabilidad																														6
36	Motivación institucional																														5
37	Supervisión																														4
38	Logística institucional/inducción																														2
39	Sensación de seguridad																														1
40	Apertura/tolerancia																														1
41	Centralización toma de decisiones	x		x																											3
42	Humor																														1
43	Rumores/hipocresía																														1
44	Control			x																											2
45	Valores y cultura																														1
46	Comportamiento individual																														1
47	Aplicación al trabajo																														0
48	Involucración en el cambio																														1
49	Compatibilización de intereses																														1
50	Relación aprendizaje-apoyo																														1

Fuente: Elaboración propia

Esta revisión cronológica de los estudios previos de medición se puede observar gráficamente en la siguiente figura

Figura 1-18 Cronología de los estudios de medición del clima organizacional



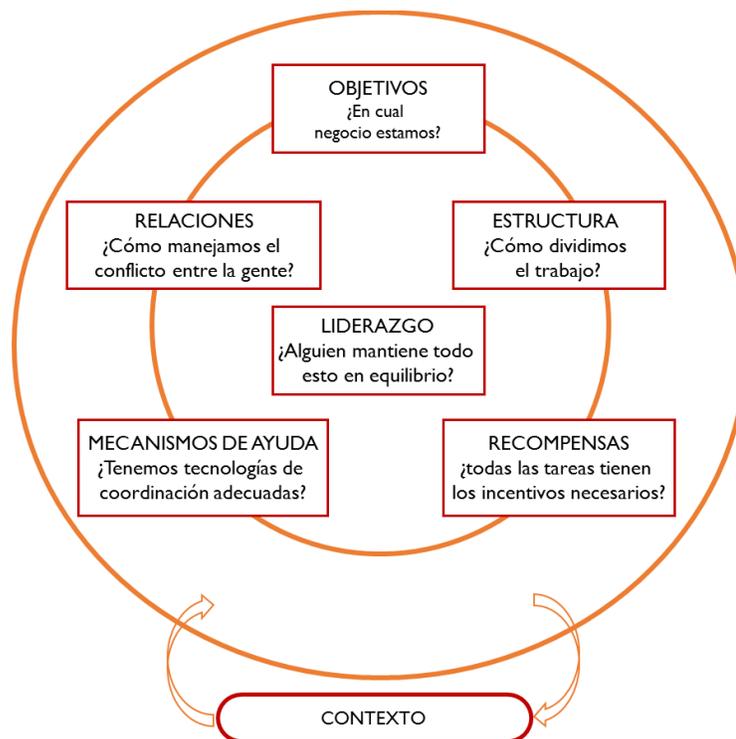
Fuente: Elaboración propia

Dada la disparidad de dimensiones que existen para la medición del clima laboral, se ha tomado la decisión de desarrollar una escala fundamentada en los elementos que generan problemas en la organización según la teoría, establecidos por Weisbord (1976). El autor establece que hay seis factores o cuestiones del proceso administrativo donde pueden surgir problemas en una organización: los propósitos u objetivos (según el tipo de negocio en el que se encuentren), las relaciones entre las personas (el manejo de los conflictos al interior de las organizaciones), la estructura (la manera como se divide el trabajo en la organización), los mecanismos de ayuda (tecnologías de coordinación, en términos de procesos, procedimientos, funciones y herramientas tecnológicas que ayuden al desarrollo de las actividades), recompensas

(el establecimiento de incentivos adecuados para el desarrollo del trabajo asignado) y, finalmente, el liderazgo (en términos de como las personas que dirigen mantienen en equilibrio a los demás). Este modelo de diagnóstico organizacional fue explicado previamente.

En la siguiente figura se pueden observar a juicio de Weisbord dichos factores en varias casillas unidas por un círculo en forma de radar. En general se analiza cómo y bajo qué circunstancias se hace el trabajo, en lugar de analizar lo que se debe hacer en él. En el centro se encuentra el liderazgo, pues se parte de la premisa de que el liderazgo es el eje coordinador de los demás elementos y es el que se encarga de mantenerlos en equilibrio. A su vez, todos estos elementos se encuentran en interacción con el contexto en el cual se desempeña la organización y, por ende, se ven afectados por ellos y por el manejo que le dé el líder a los mismos para una adecuada interacción con el contexto.

Figura 1-19 Modelo organizacional de las seis cajas



Fuente: Weisbord (1976, p. 432).

Con todo esto, para la presente investigación se tomará la perspectiva individual para medir el clima organizacional, desarrollando y validando un instrumento nuevo en esta variable que parta de los parámetros que establece la teoría organizacional y que complemente los de la teoría psicológica. (CE: me parece una opción correcta pero convendría razonar brevemente por qué se elige la perspectiva individual)

1.3 Justicia Organizacional [JO]

La Justicia Organizacional [JO] se refiere a la percepción de la gente sobre el trato en la organización en relación al comportamiento asociado y a las reacciones emocionales de los individuos frente a él. Las percepciones de justicia se basan en comparaciones sociales, las cuales están particularmente enfocadas en la insatisfacción cuando perciben que son privados de resultados deseables (Greenberg, 2011). A lo largo de su desarrollo se ha fundamentado en los conceptos de equidad y de igualdad. Greenberg (2011) establece una clasificación de dos categorías: la justicia distributiva y la justicia procedimental. Según el autor, estas dos están fundamentadas en la comprensión de la justicia estructural (contenido ambiental de las interacciones) y la justicia social (trato de los individuos). Por su parte, Colquitt (2001), fundamentado en el trabajo de Greenberg, plantea que existen diferentes enfoques de la justicia: la justicia distributiva (recursos, uso y resultados); la justicia procedimental (políticas, procesos y procedimientos); y, finalmente, la justicia interaccional (trato en la interacción de los miembros de la organización). Sin embargo, plantea que la justicia interaccional debería dividirse en dos nuevas clasificaciones: justicia interpersonal (trato digno y respetuoso de los miembros de la organización) y justicia informacional (la información y explicación de las decisiones que se

toman en la organización). Estos son los enfoques de análisis que se mostrarán en el siguiente apartado.

Por otro lado, Cropanzano et al. (2007, p. 36) plantean algunos elementos a tener en cuenta en la justicia organizacional.

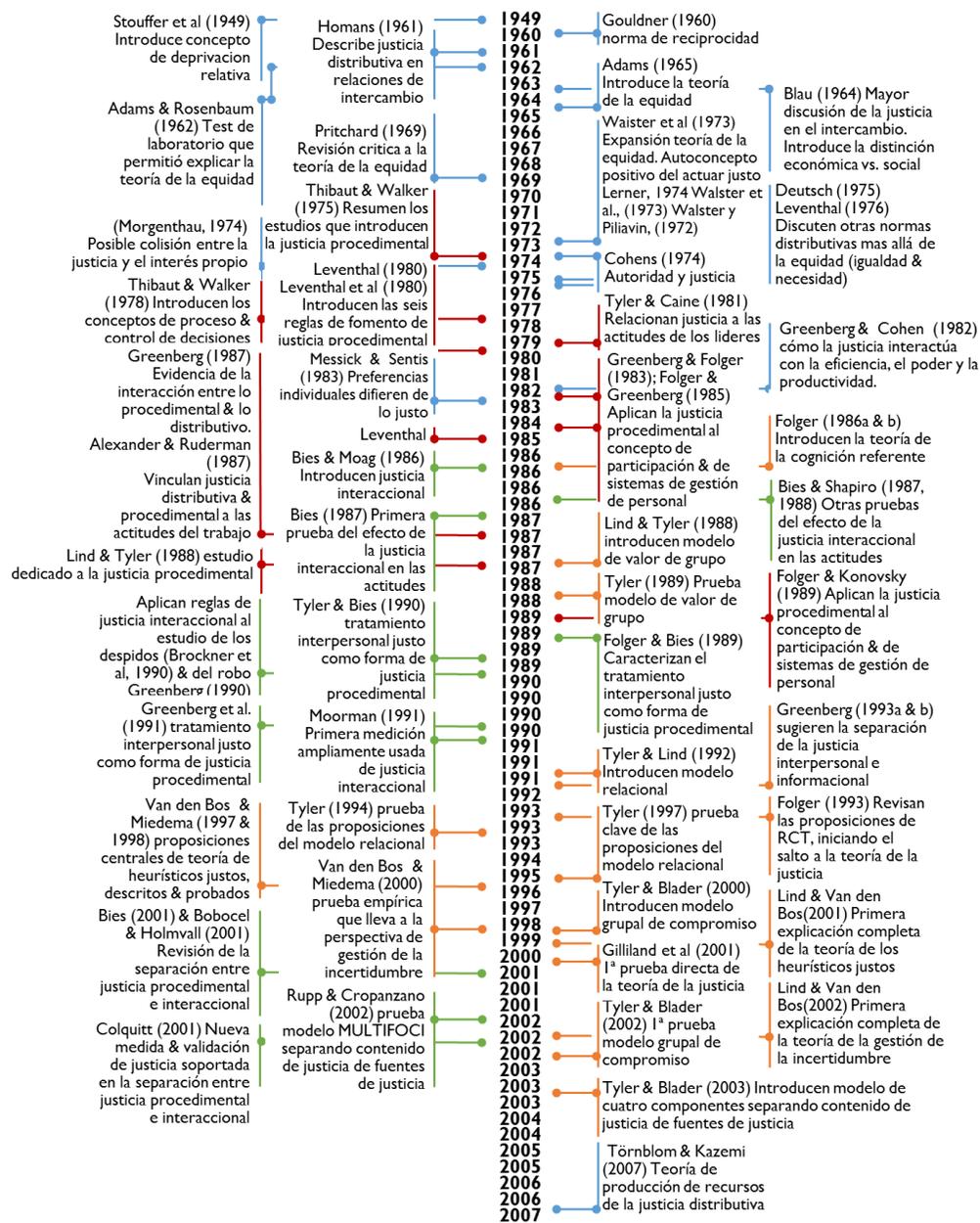
Tabla I-8 Componentes de la justicia organizacional

Justicia distributiva: Resultados apropiados.
<ul style="list-style-type: none">• Equidad: Recompensar a los empleados fundamentados en sus contribuciones.• Igualdad: Proporcionar a cada empleado aproximadamente la misma compensación.• Necesidad: Proporcionar un beneficio en función de las necesidades personales.
Justicia procesal: Proceso de asignación apropiado.
<ul style="list-style-type: none">• Consistencia: Todos los empleados reciben el mismo trato.• Imparcialidad: Ninguna persona o grupo es señalado por discriminación o malos tratos.• Precisión: Decisiones basadas en información precisa.• Representación de todos los interesados: los actores apropiados participan en la decisión.• Corrección: Hay un proceso de apelación u otro mecanismo para arreglar los errores.• La ética: Las normas profesionales de conducta no se violan.
Justicia interaccional: Tratamiento apropiado que se recibe de la figura de autoridad.
<ul style="list-style-type: none">• Justicia interpersonal: Tratar a un empleado con dignidad, cortesía y respeto.• Justicia informativa: Compartir información relevante con los empleados.

Fuente: Cropanzano et al. (2007, p. 36)

1.3.1 Evolución y enfoques de tratamiento

Figura I-20 Línea de tiempo de la justicia organizacional



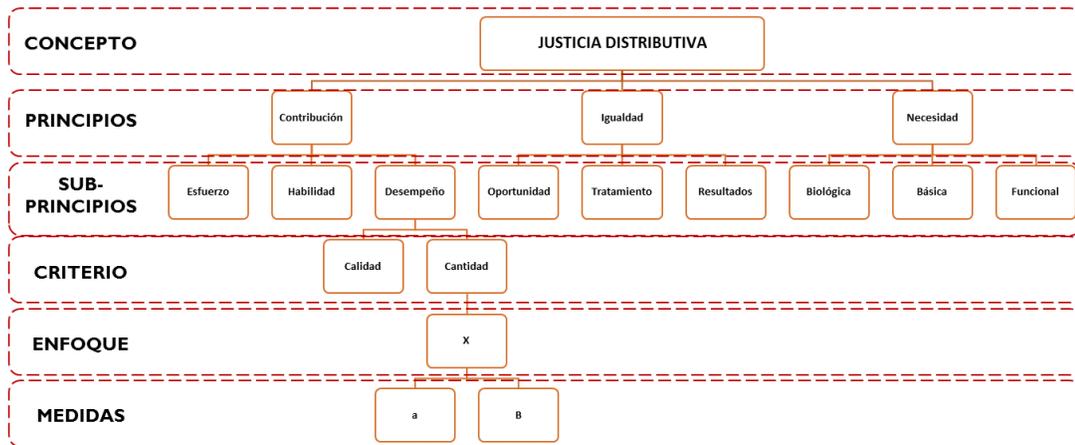
Fuente: Adaptado de Colquitt et al. (2005, p. 8-11)

Greenberg, Colquitt y Zapata-Phelan (2005) desarrollan un estudio donde establecen cuatro etapas en el desarrollo de la justicia organizacional. Con fundamento en él, se desarrolló una línea de tiempo

con su concepto, la cual se muestra a continuación (CE: no está a continuación sino antes). Cada color es uno de los conceptos de justicia, así: distributiva-azul, procedimental-roja, interaccional-verde e integrativa-naranja.

Como se anunció previamente, el primer análisis de la justicia se enfocó en la distributiva, fundamentada en la equidad e inequidad. Törnblom y Kazemi (2012) intentan establecer las fuentes del conflicto de la justicia en las organizaciones, estableciendo lo que denominan el árbol de la justicia, el cual está compuesto por el concepto, la justicia distributiva); los principios sobre los que se apoya el concepto, contribución, igualdad y necesidad; los sub-principios dentro de los anteriores; algunos criterios; enfoques y medidas.

Figura 1-21 Árbol de justicia distributiva



Fuente: Adaptado de Törnblom y Kazemi (2012, p. 26)

Los autores plantean que los conflictos que generan una percepción de injusticia surgen cuando se viola algunos de los elementos del árbol de justicia, es decir, por la aplicación del principio inapropiado para la situación (aplicar el principio de igualdad cuando a juicio de ellos se debía aplicar el de contribución) o por la aplicación de un subprincipio inapropiado habiendo elegido bien el principio (dentro del principio de

igualdad se aplica el sub-principio de tratamiento cuando debió ser el de resultados) y así sucesivamente una mala aplicación del criterio, del enfoque o de la medida.

La justicia distributiva ha tenido sustento en varios planteamientos teóricos (Colquitt et al., 2005): teoría sobre la privación relativa (Stouffer, De Vinney, Star y Williams, 1949), la teoría de la equidad en los intercambios sociales (Hommans, 1961), el estudio del rol de las expectativas de Blau (1964), la teoría de la equidad de Adams (1965), la teoría revisada de la equidad de Walster, Berscheid y Walster (1978), las normas de múltiple asignación (Deutsch, 1975; Leventhal, 1976). Este recorrido es complementado por Törnblom y Kazemi (2015), quienes intentan dar una visión de otros autores no tan reconocidos, pero que, igualmente, han hecho aportes al desarrollo conceptual de la justicia distributiva. Para iniciar, usan una afirmación de Sampson (1976), quien plantea que:

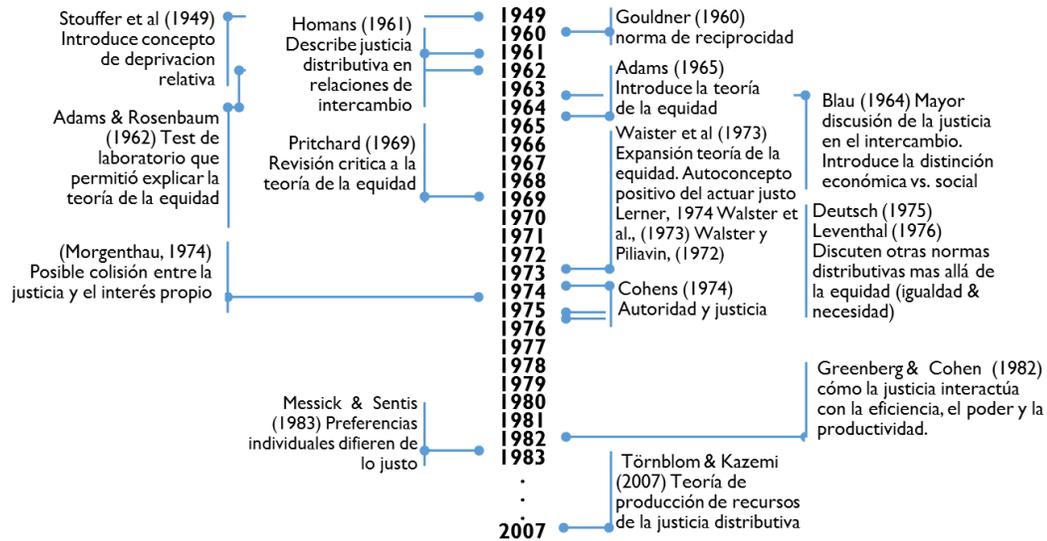
"La distribución de los recursos entre las personas o unidades sociales plantea un problema fundamental, cuya solución determina el grado de orden social y la cohesión que prevalecerá. Esto se denomina *el problema distributivo* el cual surge cada vez que los recursos se asignarán entre una persona u otra, así como entre grupos dentro de una sociedad o entre naciones". (Sampson, 1976, p. 47) citado por Törnblom y Kazemi (2015, p. 16).

Paralelamente, Törnblom y Kazemi (2015) plantean que a pesar de los problemas asociados con los estudios empíricos que intentan evaluar cuando y en qué circunstancias el comportamiento justo es motivado por un motivo de justicia o si lo motiva otra cosa, se han generado modelos teóricos que intentan explicar por qué las personas actúan de manera justa, analizando sus suposiciones acerca de: (a) el tipo de

motivación de justicia, (b) la orientación al comportamiento justo, (c) la fuente de la iniciación en el comportamiento justo y (d) la fuente de dirección del comportamiento justo.

En general, en la siguiente figura se puede observar un bosquejo de los diversos fundamentos conceptuales que se inventariaron en dos de las obras más relevantes del tema, la de Colquitt et al. (2005) y Törnblom y Kazemi (2015).

Figura 1-22 Línea de tiempo de los conceptos que soportan la justicia distributiva



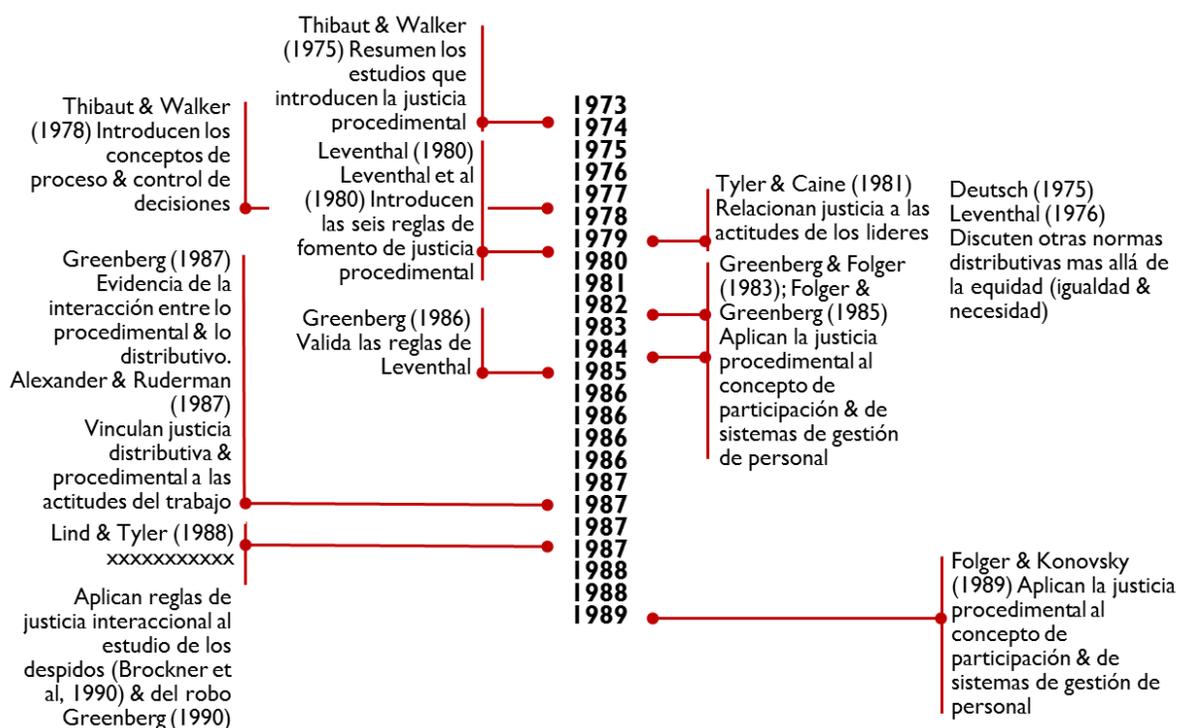
Fuente: El autor con fundamento en Colquitt et al. (2005) y Törnblom y Kazemi (2015)

Con esta síntesis de la justicia distributiva, se pasa a la justicia procedimental. El concepto de justicia procesal nació, inicialmente, investigado en el contexto de la resolución de disputas legales (Bobocel y Gosse, 2015). Según los autores, algunos investigadores vieron su relevancia para el lugar de trabajo (Lind y Lissak, 1985; Sheppard y Lewicki, 1987). Colquitt et al. (2005, p. 21) plantean que el origen se dio cuando Leventhal (1980) criticó el hecho de que la teoría de la equidad

olvidaba los procedimientos que se daban en la justicia distributiva y para definirlo se remitió al trabajo de Thibaut y Walker de 1975, en el que se acuña el concepto de equidad procedimental. El concepto un poco más formalizado fue introducido por Folger y Greenberg (1983).

De manera análoga a la justicia distributiva, la justicia procedimental ha tenido sustento en varios planteamientos teóricos previos (Colquitt et al., 2005): la equidad en los procedimientos de disputa (Thibaut y Walker, 1975), la equidad en los procedimientos de asignación (Leventhal, 1976) y la introducción del principio de justicia procedimental en las organizaciones (Folger y Greenberg, 1983). Estos elementos teóricos fueron probados posteriormente en diversos estudios, pero una representación de los conceptos fundamentales está en la siguiente línea de tiempo.

Figura 1-23 Línea de tiempo de los conceptos que soportan la justicia procedimental

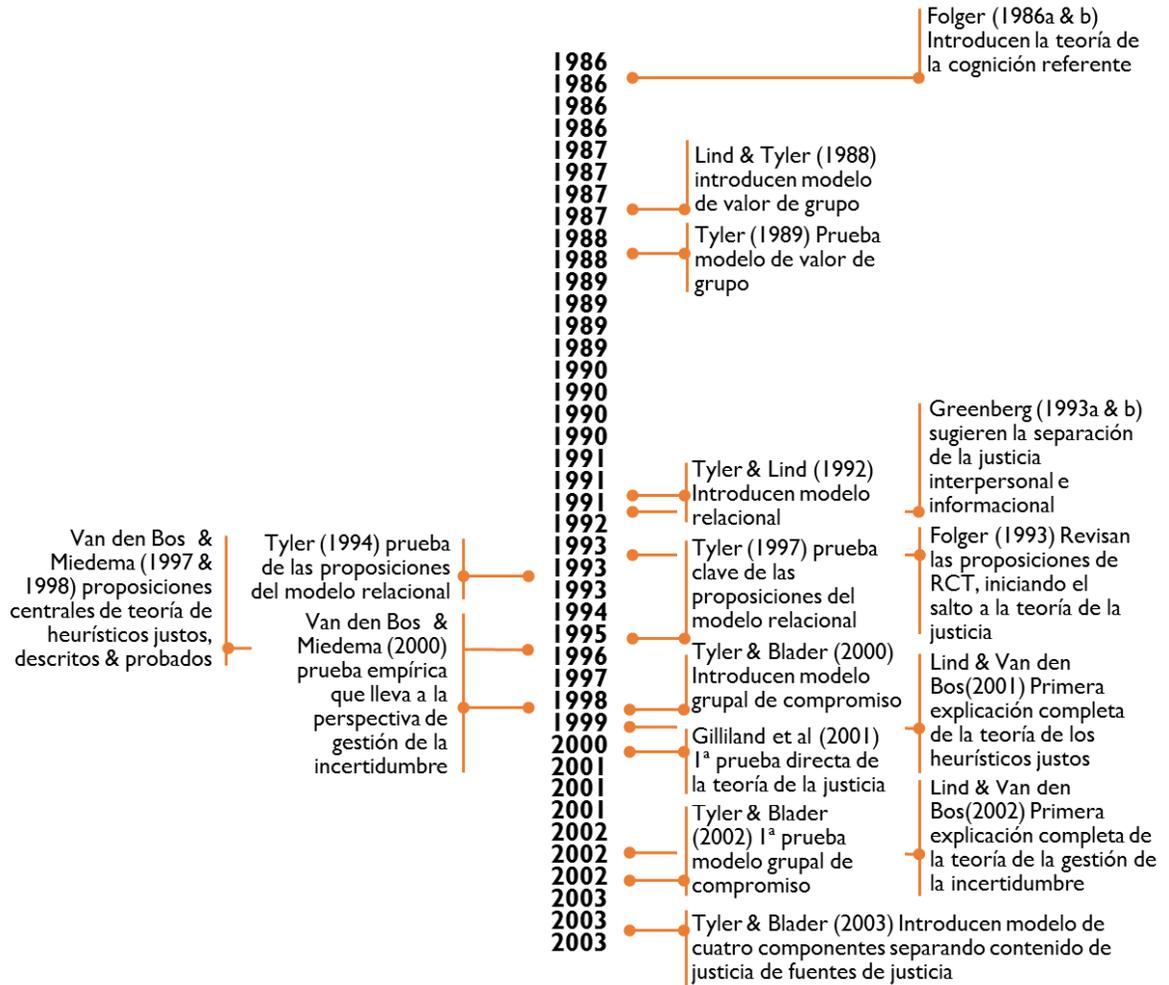


Fuente: El autor con fundamento en Colquitt et al. (2005) y Törnblom y Kazemi (2015)

Como se puede observar, el estudio de la justicia centró su atención, inicialmente, en la justicia distributiva, bajo los principios de Adams (1965). Posteriormente, se incluyeron los procesos y procedimientos en el tratamiento de los miembros de una organización, lo que dio lugar a la justicia procedimental bajo los preceptos de Thibaut y Walker (1975), quienes notaron la falta de dicho elemento y, además, encontraron que no hay reciprocidad entre estos dos tipos de justicia, es decir, plantearon que puede haber justicia distributiva, pero que las personas pueden no haber percibido como justos los procedimientos.

Posteriormente, surge la justicia interaccional, la cual se enfoca en el trato que reciben los empleados por parte de su jefe inmediato (Bies y Moag, 1986), sin embargo, Colquitt (2001) estableció la validez de un modelo de justicia organizacional en el que esta última, la justicia interaccional, se divide en dos dimensiones: la justicia interpersonal (trato que recibe el empleado en términos de respeto y maneras dignas de tratamiento) y la justicia informacional (grado en que el jefe inmediato comparte información con el trabajador). De esta manera, la justicia se configura como un constructo de cuatro dimensiones: justicia distributiva, justicia de procedimientos, justicia interpersonal y justicia informacional.

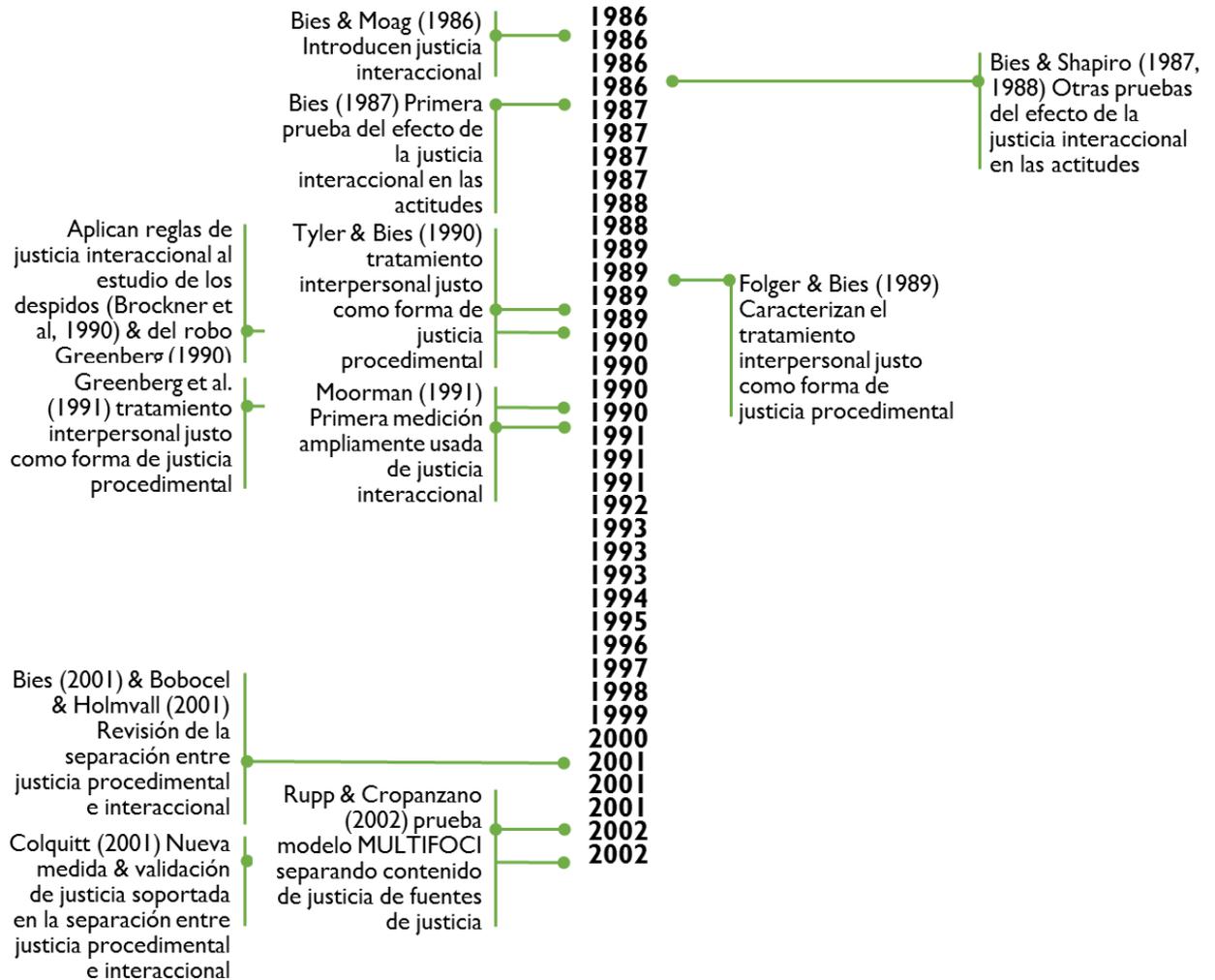
Figura 1-24 Línea de tiempo de los conceptos que soportan la justicia interaccional



Fuente: El autor con fundamento en Colquitt et al. (2005) y Törnblom y Kazemi (2015)

Sin embargo, Colquitt et al. (2005) plantean que una última ola en lo que a justicia organizacional se refiere, se da cuando en la literatura los autores se enfocan en diseñar modelos integrados de los diferentes tipos de justicia, como se observa en la siguiente figura:

Figura 1-25 Línea de tiempo de los conceptos que integran la justicia

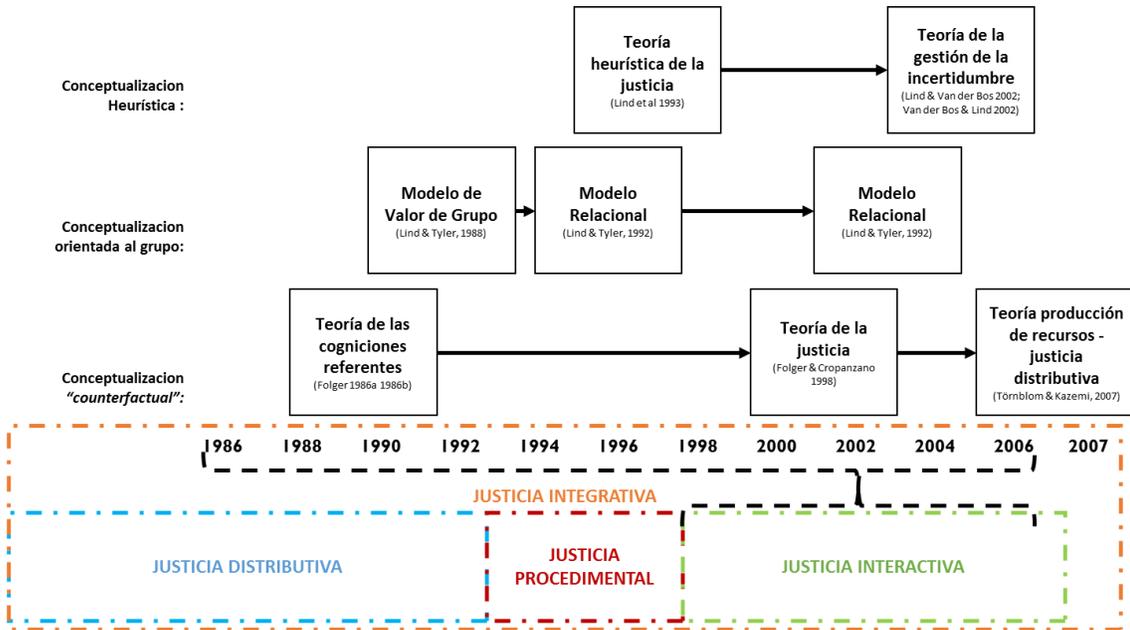


Fuente: El autor con fundamento en Colquitt et al. (2005)

De igual manera, el autor establece algunos de los vínculos entre las teorías que soportan el planteamiento de la justicia. Estas teorías han sido soporte de la construcción del constructo y han ayudado a establecer criterios nuevos o han permitido mejorar algunos conceptos establecidos previamente, por lo cual, se profundizará en ellas en el

documento de tesis, previamente se las puede observar en la figura siguiente.

Figura 1-26 Vínculos entre los conceptos que integran la justicia organizacional



Fuente: Adaptado de Colquitt et al. (2005, p. 37) con información de Törnblom y Kazemi (2015)

En conclusión, la literatura (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007; Hanisch, Hulin y Seitz, 2001) destaca tres factores de justicia organizacional: distributiva, de procedimientos e interaccional; esta última integrada por justicia interpersonal e informacional (Colquitt, 2001). Lo extraño es que no todos los autores definen los conceptos, simplemente hablan de sus beneficios o su objeto. Algunas definiciones encontradas en estudios previos se resumen a continuación.

Tabla 1-9 Definiciones de justicia organizacional

JUSTICIA	DEFINICIONES
	DISTRIBUTIVA

Clima, Justicia y Satisfacción en la organización

Folger (1977)	Imparcialidad percibida de cantidad de compensación que los empleados reciben.
Greenberg (1982)	Reacciones de las personas ante la equidad percibida de lo que reciben en comparación a lo que aportan a la organización.
Niehoff y Moorman (1993)	Es la percepción de la equidad de los diferentes resultados del trabajo distribuidos a los empleados, incluyendo el nivel de remuneración, horario de trabajo, carga de trabajo y responsabilidades en el trabajo, entre otros.
Hanisch, Hulin y Seitz (2001)	Percepciones de justicia acerca de los resultados asignados o distribuidos (premios o castigos) que los trabajadores reciben por medio de los cuales se forman juicios de equidad. Impacto de éstas percepciones sobre los resultados organizacionales.
Mladinic y Isla (2002)	Ámbito organizacional se refiere a la percepción de la distribución justa y equitativa de recursos y resultados que efectúan, principalmente, los directivos a los trabajadores.
Omar (2006)	La justicia distributiva se refiere al contenido de las distribuciones y a la justicia de los fines o resultados alcanzados.
Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007)	Preocupación de los individuos de si recibieron o no un trato justo, pues en realidad no todos los trabajadores son tratados por igual.
PROCEDIMENTAL	
Adams (1965)	Intercambio donde las partes obtienen unos beneficios proporcionales a las inversiones que han realizado (teoría de la equidad).
Thibaut y Walter (1975)	Percepción de imparcialidad de los procedimientos a través de los cuales se establecen los resultados.
Niehoff y Moorman (1993)	Grado en el cual las decisiones de trabajo incluyen mecanismos que garantizan el uso de información precisa e imparcial, la incorporación de los puntos de vista de los empleados y la existencia de un proceso de apelación abierto para los trabajadores.
Folger (1977)	Imparcialidad percibida sobre los medios utilizados para determinar las compensaciones.
Folger y Cropanzano (1998)	Imparcialidad percibida en referencia a los métodos, mecanismos y procesos utilizados para determinar los resultados.
INTERACCIONAL	
Barling y	Percepciones del trato que se recibe en las relaciones interpersonales

Phillips (1993)	por parte de las personas que toman las decisiones en la organización.
Niehoff y Moorman (1993)	Es el grado en que los trabajadores perciben que sus necesidades fueron consideradas y han recibido la explicación adecuada con respecto a las decisiones de trabajo.
Colquitt (2001)	Consideración, honestidad, calidad en el trato y la comunicación.
Omar (2006)	Calidad del tratamiento interpersonal entre el nivel de jefatura, es decir, los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones. Modo en que los que controlan las recompensas y recursos se comportan con los subordinados.
INFORMACIONAL	
Colquitt (2001)	Veracidad y entrega de justificaciones adecuadas por parte del jefe cuando surgen problemas o las cosas van mal.
INTERPERSONAL	
Colquitt (2001)	Respeto y dignidad con la que el jefe trata al empleado.

Fuente: Elaboración propia

1.3.2 Trabajos previos y escalas de medición

Patlan et al. (2014) establecen que existen autores quienes miden el constructo con un solo ítem en cada dimensión (Jordan y Turner, 2008; Rahim, Magner y Shapiro, 2000) y otros que han desarrollado escalas (Colquitt, 2001; Greenberg, 1993; Niehoff y Moorman, 1993). La escala de Greenberg (1993) consiste en un modelo de dos dimensiones de justicia organizacional: justicia distributiva y procedimental, así como justicia estructural y social. Niehoff y Moorman (1993), por su parte, incluyen un modelo de tres dimensiones de justicia organizacional: distributiva, de procedimientos e interaccional, Colquitt (2001), por su parte, presenta una escala integrada por cuatro factores: justicia distributiva, procedimental, interaccional e informacional.

La aplicación de la escala de referencia se explica por estos autores mediante la consideración de tres dimensiones o componentes de la

justicia organizacional y lo establecen de la siguiente manera a fin de su introducción en la práctica investigativa.

La escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) se compone de tres factores: justicia distributiva, justicia de procedimientos y justicia interaccional.

La escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) presenta adecuados niveles de confiabilidad y un ajuste significativo según Patlan et al. (2014), y la de Colquitt (2001) reporta elevados niveles de confiabilidad según Judge y Colquitt (2004). El resumen de las escalas de medición y sus dimensiones se presenta a continuación.

Tabla I-10 Medición de la justicia y dimensiones

DIMENSIONES AUTORES	Distributiva	Procedimental	Estructural	Social	Interaccional		
					Total	Interactiva	Informacional
Greenberg (1993)	X	x	x	x			
Niehoff y Moorman (1993)	X	x			X		
Sweeney y McFarlin (1993)		x					
Sweeney y McFarlin (1997)	X	x					
Rahim, Magner y Shapiro (2000)	X	x			X		
Colquitt (2001)	X	x				x	X
Jordan y Turner (2008)	X	x			X		
Rosario-Hernández y Rovira (2007)	X	x			X		

Fuente: Elaboración Propia

I.4 Satisfacción Laboral de los empleados [SL]

El concepto genérico de satisfacción se define como el cumplimiento del deseo o del gusto, (CE: aparecen entre palabras símbolos propios de páginas web) también se denota como la confianza

y seguridad del ánimo; con lo anterior se puede empezar a vislumbrar conceptos de tipo cognitivo y afectivo. De manera formal Hoppock (1935) plantea que la Satisfacción Laboral [SL] es una mezcla de aspectos psicológicos, fisiológicos y de tipo ambiental que hacen que un individuo llegue a expresar su satisfacción en el trabajo. En otras palabras, es la recopilación de percepciones, actitudes y sentimientos de cada uno de los individuos de una organización respecto de la ocupación que realizan y de los aspectos relacionados con su labor.

Al desglosar este concepto, se pueden observar tres ejes con sus elementos principales: uno cognitivo (la percepción del individuo hacia lo que hace), otro conductual (las acciones que toma o cómo ejecuta su labor) y el afectivo (la relación y/o interpretación de lo que siente y/o valora de su actividad). En línea con lo que expresa Harpaz (1983), quien plantea que como toda actitud, la satisfacción tiene elementos cognitivos, conductuales y afectivos.

Por otra parte, en palabras de Navarro y Gamero (2003), el estudio de la SL fue asumido en gran parte por la psicología, centrándose en las mismas variables para cada estudio, determinando características individuales como la edad, el género, la remuneración, entre otros estudios que se han valido de metodologías panel, teniendo como ventaja la obtención de efectos individuales no observados.

Cabe destacar que la importancia de la satisfacción laboral está relacionada con la salud física y mental de los individuos, la adopción de conductas y otros aspectos, esto al ser el trabajo una parte esencial del desarrollo de cada individuo. La SL tiene un impacto importante sobre la productividad en las compañías y de otra parte, la insatisfacción puede tener fuertes consecuencias en la disminución de la calidad y la productividad (Astor,2008).

1.4.1 Evolución y enfoques de tratamiento

Hoy en día no se puede hablar de una sola definición de satisfacción laboral. Es por esto que varias definiciones se refieren a la SL como aquel estado de emociones, sentimientos o réplicas afectivas (Locke, 1976; Price y Mueller, 1986), por otra parte, otros autores (Beer, 1964; Harpaz, 1983; Peiró, 1984; Bravo, 1992) la detallan yendo más allá de los sentimientos y emociones, describiéndola como la actitud general que tienen los individuos frente a su trabajo.

A lo largo de la historia de la satisfacción laboral, el primero en plantear el fenómeno fue Hoppock (1935), al mostrar la SL como una mezcla de aspectos psicológicos, fisiológicos y de tipo ambiental que hacen que un individuo llegue a expresar su satisfacción en el trabajo. En el enfoque tradicional se muestra el reconocimiento de las percepciones, actitudes, sentimientos y diferentes aspectos del individuo frente a su trabajo; además, es de suma importancia comprender las expectativas que se forman los individuos, pues la SL dependerá de las mismas (CE: Evitar frases tan largas como la anterior). Además de Hoppock, Gordon y Allport (1935) definían la satisfacción laboral como un estado mental de disponibilidad, el cual ejercía influencia en las respuestas de los individuos frente a objetos y situaciones que se relacionan, y en el que se forman las experiencias. Cornell (1955) desde el enfoque afectivo definía ya la SL como una cuestión afectiva que se direccionaba por los individuos hacia las tareas desarrolladas en el trabajo.

Porter (1962), bajo el enfoque cognitivo, denotaba la SL como la diferencia entre la percepción de recompensa percibida como adecuada y la que se recibía efectivamente, por su parte Callan (1973) hablaba de la SL como la percepción de la calidad de supervisión que tienen los individuos. Con un enfoque afectivo, Vroom (1964) mostraba la SL como una orientación afectiva del individuo hacia los roles del trabajo

que desempeñaba, bajo el mismo enfoque, Crites (1969) definía la SL como el gusto o disgusto en general de las personas hacia su trabajo. Mientras Smith, Kendall y Hulling (1969) la definían como los sentimientos o respuestas afectivas a facetas específicas en las situaciones laborales. Autores como Scheneider y Snyder (1975) la definían como la actitud generalizada hacia el trabajo, postura aceptada por autores como Payne, Fineaman y Wall (1976), Salancik y Pfeffer (1977), Aldag y Brief (1979), y más adelante por Alrnold, Robertson y Cooper (1991). Por su parte, Blum (1976) exponía la SL como el resultado de las actitudes que tiene el trabajador hacia su labor y los factores relacionados con el mismo. La SL como un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización, definido así, por Griffin y Bateman (1986).

Retomando el enfoque afectivo, Bracho (1989) define la SL como una respuesta afectiva cuyo resultado proviene por parte de cada individuo de sus vivencias, necesidades, valores y de lo que espera de la organización a la cual pertenece. Melia (1990) la define como la evaluación emocional que hace un individuo de su situación laboral, mientras Müeller y McCloskey (1990) la definen como la orientación afectiva positiva hacia el empleo. Por otra parte, Staw y Ross (1985) hablan de la SL desde la concordancia entre la persona y su puesto de trabajo. Bajo el enfoque cognitivo y conductual, Sundstrom y Sundstrom (1986) hablan de la SL como la existencia de una mayor satisfacción cuando se desarrolla el trabajo en un ambiente laboral atractivo. Según Newton y Keenan (1991), es el efecto tanto de la personalidad del individuo, como del ambiente de trabajo. Boada y Tous (1993) la definen como el factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. Para Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), la SL

es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo.

Más adelante, Muchinsky (1993) muestra la SL como la respuesta emocional o afectiva hacia el trabajo y Newstrom y Davis (1993) como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los individuos ven su trabajo. Los trabajos posteriores tienen un enfoque mixto, por ejemplo, Huthcheson (1996) muestra la SL como la diferencia entre los resultados, es decir, lo que realmente reciben las personas y aquello que ellos esperan recibir. Kerego y Mthupha (1997) hablan de la evaluación de los sentimientos de los empleados sobre su trabajo en el contexto organizacional, mientras Brief (1998) la define como la actitud que combina lo que influye en los sentimientos y la cognición hacia el ambiente laboral, esto es confirmado más adelante por Brief y Weiss (1998). Como una actitud, también es interpretada por Moré, Carmentate y Junco (2005), siendo la actitud general que engloba la interacción de elementos fundamentales del trabajo, por su parte, Armstrong (2006) la toma como las actitudes positivas y favorables sobre el trabajo.

Tabla I-II Definiciones de satisfacción laboral y enfoque de análisis

AUTOR	DEFINICIÓN	ENFOQUE
Gordon Allport (1935)	Estado mental de disponibilidad que ejerce influencia sobre las respuestas del individuo a todos los objetos y situaciones con que está relacionado y que se forma a razón de las experiencias.	Mixto
Hoppock (1935)	Mezcla de aspectos psicológicos, fisiológicos y de tipo ambiental que hacen que un individuo llegue a expresar su satisfacción en el trabajo.	Mixto
Cornell (1955)	Cuestión afectiva orientada por los individuos hacia las funciones de trabajo que desarrollan.	Afectivo
Porter (1962)	Diferencia entre la percepción de recompensa	Cognitivo

	percibida como adecuada y la efectivamente recibida.	
Beer (1964)	Actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo (compañía, trabajo en sí, los compañeros y demás elementos del contexto de trabajo).	Mixto
Vroom (1964)	Orientación afectiva del individuo hacia los roles de trabajo que desarrolla.	Afectivo
Crites (1969)	Gusto o disgusto general de una persona hacia su trabajo.	Afectivo
Smith, Kendall y Hulling (1969)	Sentimientos o respuestas afectivas referidas a facetas específicas de la situación laboral.	Afectivo
Callan (1973)	Percepción de la calidad de supervisión que tienen los individuos.	Cognitivo
Schneider y Snyder (1975)	Actitud generalizada hacia el trabajo.	Mixto
Blum (1976)	Resultado de las actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, los factores relacionados con él y hacia la vida en general.	Mixto
Locke (1976)	Percepción emocional positiva o agradable, producto de la apreciación de tipo subjetiva de lo experimentado durante el tiempo de trabajo del individuo.	Afectivo
Payne, Fineman y Wall (1976)	Actitud generalizada hacia el trabajo.	Mixto
Salancik y Pfeffer (1977)	Actitud generalizada frente al trabajo.	Mixto
Aldag y Brief (1979)	Actitud generalizada frente al trabajo.	Mixto
Harpaz (1983)	Conjunto de actitudes que pueden ser descritas por el termino general de satisfacción laboral.	Mixto
Peiró (1984)	Actitud general resultante de actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.	Mixto
Griffin y	Constructo global logrado a través de facetas	Mixto

Clima, Justicia y Satisfacción en la organización

Bateman (1986)	específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.	
Price y Müller (1986)	Orientación afectiva positiva hacia el empleo.	Afectivo
Staw y Ross (1985)	Concordancia entre la persona y su puesto de trabajo.	Mixto
Bracho (1989)	Respuesta afectiva cuyo resultado proviene por parte de cada individuo de sus vivencias, necesidades, valores y de lo que espera de la organización a la cual pertenece y del ambiente laboral percibido.	Afectivo
Sundstrom y Sundstrom (1986)	Existencia de una mayor satisfacción cuando desarrolla el trabajo en un ambiente laboral atractivo.	Cognitivo y conductual
Meliá et al. (1990)	Evaluación emocional que hace un individuo de su situación laboral.	Afectivo
Müller y McCloskey (1990)	Orientación afectiva positiva hacia el empleo (basados en Prices y Müller).	Afectivo
Alrnold, Robertson y Cooper (1991)	Actitud generalizada frente al trabajo.	Mixto
Newton y Keenan (1991)	Efecto tanto de la personalidad del individuo, como del ambiente de trabajo.	Mixto
Boada y Tous (1993).	Factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo.	Mixto
Muchinsky (1993)	Respuesta emocional o afectiva hacia el trabajo.	Afectivo
Newstron y Davis (1993)	Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los individuos ven su trabajo.	Afectivo
Bravo, Peiró y	Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por	Mixto

Rodriguez (1996)	la persona hacia su situación de trabajo (en general o hacia cosas específicas)	
Hutcheson (1996)	Diferencia entre los resultados; lo que realmente reciben las personas y aquello que ellos esperan recibir.	Mixto
Kerego y Mthupha (1997)	Evaluación de los sentimientos de los empleados sobre su trabajo en el contexto organizacional.	Mixto
Spector (1997)	Actitud concerniente a qué tanto le gusta o no su trabajo a las personas y los aspectos relacionados.	Mixto
Brief (1998)	Actitud que combina lo que influye en los sentimientos y la cognición hacia el ambiente laboral.	Mixto
Brief y Weiss (1998)	Concuerta con la definición de Brief (1998).	Mixto
Dinham y Scott (2000)	Grado en el que al individuo le gusta su trabajo.	Mixto
Bravo, Peiró y Rodríguez (2002)	Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por el trabajador hacia su situación de trabajo específica.	Mixto
Belkelman (2004)	Grado en que al individuo le gusta su trabajo.	Mixto
Leal, Román, Alfaro y Rodríguez (2004)	A partir del trabajo se experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad.	Afectivo
Moré, Carmenate y Junco (2005)	Actitud general que engloba la interacción de elementos fundamentales del trabajo (naturaleza, salario, condiciones de trabajo, estímulos, métodos de dirección, relaciones interpersonales, posibilidades de superación y desarrollo profesional).	Mixto
Alonso (2006)	Estado emocional de sentimientos o respuestas afectivas.	Afectivo
Armstrong (2006)	Actitudes positivas y favorables sobre el trabajo.	Mixto
Aziri (2008)	Sentimiento que aparece como resultado de la	Afectivo

	percepción de que el trabajo satisface necesidades materiales y psicológicas.	
George et al. (2008)	Colección de sentimientos y creencias que tienen las personas sobre su trabajo actual.	Mixto
López (2009)	Sensación que el empleado tiene hacia el trabajo y con el trabajo, de agrado o desagrado, de buenas o malas relaciones humanas, en cuanto a las condiciones del medio laboral.	Mixto
Rivas y López (2011)	Orientación laboral afectiva positiva hacia el empleo.	Afectivo

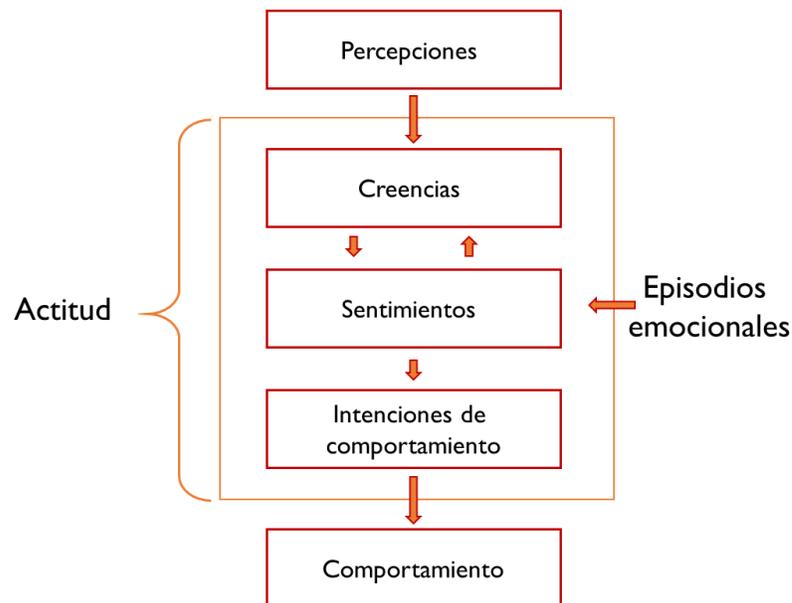
Fuente: Elaboración propia

Otros autores explican la SL como el grado en que al individuo le gusta su trabajo (Dinham y Scott,2000), esta definición es corroborada por Belkelman (2004). Mientras Alonso (2006) la define como un estado emocional, de sentimientos o respuestas afectivas. Bajo la misma línea se encuentra Leal, Román, Alfaro y Rodríguez (2004), quienes afirman que la SL se da a partir del trabajo, donde se experimentan sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Aziri (2008) define la LS como un sentimiento que aparece esto gracias a la percepción de que el trabajo satisface necesidades materiales y psicológicas. No lejos de López (2009), quien define la SL como la sensación que el empleado tiene hacia el trabajo y con el trabajo, de agrado o desagrado, de buenas o malas relaciones humanas, en cuanto a las condiciones del medio laboral.

La siguiente tabla (CE: Es la tabla anterior. Para evitar este problema hacer referencia a la numeración de la tabla y no a la posición en el texto) recoge las definiciones de satisfacción laboral, recopiladas para este trabajo.

Al igual que con la mayoría de constructos perceptuales, los últimos desarrollos sobre la SL, en general, se basan en el paradigma de la disconfirmación de expectativas de Oliver (1977) como soporte teórico fundamental (Duque, 2006). Así, de acuerdo a este autor, la disconfirmación de expectativas establece que el nivel de satisfacción del individuo depende de la relación existente entre las expectativas inicialmente creadas y los resultados realmente obtenidos, es decir, la satisfacción se origina por la confirmación de las expectativas, mientras que la insatisfacción se produce a partir de la no confirmación de las mismas (Day, 1984; Oliver, 1980). Algunos autores plantean que la satisfacción puede dividirse en dos perspectivas de análisis diferenciadas: como una predisposición afectiva y como satisfacción no económica (Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999). Por otro lado, establecen una diferenciación entre dos concepciones de la satisfacción: actitudinal y comportamental (Dick y Basu, 1994).

Figura I-27 Modelo de relación entre actitud y comportamiento



Fuente: Gamero (2005, p. 21)

En términos de la aplicación de la satisfacción laboral, se observa un acuerdo tácito que ve la satisfacción como una actitud, por lo cual, en las definiciones se pueden observar las perspectivas generales diferenciadas de las actitudes: un enfoque cognitivo, uno afectivo y uno intencional. En esta línea, Gamero (2005) plantea que las actitudes son un estado preparatorio o condiciones previas del comportamiento que se encuentran integradas por tres componentes: uno cognitivo (creencias y opiniones), uno afectivo (emociones y sentimientos) y uno conativo (intención de comportarse de determinada forma). También se explica cómo la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que un individuo busca de su trabajo y lo que realmente consigue de él. Cuanto mayor sea la distancia entre lo que se quiere conseguir y lo que se obtiene del trabajo, menor será la satisfacción laboral.

Es importante esclarecer la diferencia que hace la literatura entre la motivación y la satisfacción, pues en algunas ocasiones tienden a confundirse. Koontz y Weihrich (1998) diferencian la motivación de la satisfacción, clarificando que la motivación implica una fuerza interna que incentiva a un resultado, mientras que la satisfacción es, en sí mismo, un resultado experimentado. Como se puede observar en la figura siguiente, la motivación es anterior al resultado, pues es uno de los factores que inciden en la actitud hacia algo y por ende al desarrollo de las acciones, las cuales, si cumplen las expectativas, llevan a la satisfacción posterior, como una percepción producto del desarrollo de la actividad.

Figura 1-28 Diferencia entre motivación y satisfacción



Koontz y Wehrich (1998, p. 503)

Astor (2008) define la motivación como la función que tiene por objetivo inducir el comportamiento de los trabajadores en pro de los intereses de la compañía, en donde el empeño y el esfuerzo se hacen notar encaminados hacia los objetivos de la compañía.

Por su parte, Vroom (1964) plantea la SL como una cuestión afectiva, orientada por los individuos hacia las funciones de trabajo que desarrollan, algo diferente a Callan (1973), quien la define como la percepción de la calidad de supervisión que tienen los individuos. Esta definición implica el estudio del nivel en que los individuos consideran que los superiores son capaces para coordinar las tareas, el nivel en que los intereses de estos supervisores son adecuados y el nivel de su trato hacia ellos (los empleados) es considerado y respetuoso. Posteriormente, Locke (1976) plantea la SL como una percepción emocional positiva o agradable, producto de la apreciación de tipo subjetiva de lo experimentado durante los años de trabajo del individuo, lo que complementa en 1978, hablando de la SL como un estado emocional positivo o placentero que resulta de la evaluación de la actitud general perceptiva de las experiencias laborales de un individuo. Resumiéndolo, en que dicha evaluación, es una evaluación general de actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores relacionados con él de manera global.

Spector (1985) define la satisfacción laboral como los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y a los diferentes

aspectos del trabajo, siendo estos últimos la apreciación, la comunicación, los compañeros de trabajo, los beneficios complementarios, las condiciones del empleo, la naturaleza propia del trabajo, las políticas y procedimientos propios de la organización, el pago, el crecimiento personal, las oportunidades de promoción, el reconocimiento, la seguridad y la supervisión. De esta manera, la SL es una respuesta afectiva y su resultado proviene de cada individuo, es decir, de sus vivencias, necesidades, valores y de lo que espera de la organización a la cual pertenece y del ambiente laboral percibido (Bracho, 1989). Por su parte, Sundstrom y Sundstrom (1986) se enfocan en el ambiente de trabajo, afirmando que los individuos demuestran mayor satisfacción cuando desarrollan su trabajo en un ambiente laboral atractivo, a diferencia de quienes no consideran que su lugar de trabajo sea el más adecuado. Paralelamente, un nivel de satisfacción laboral alto puede estar relacionado con la adquisición de recompensas. Por esta razón, cuando las recompensas son consideradas altas y justas, bajo el criterio del empleado, el desempeño y la satisfacción se verían incrementadas (Porter y Lawler, 1988). Por su parte, Wright (1990), haciendo énfasis en la carga de trabajo, plantea que las personas demuestran niveles altos de satisfacción cuando se les asignan trabajos con una carga y un nivel de variedad adecuados. Esto es, que no sea tan baja o tan monótona que genere aburrimiento, ni tampoco tan alta o variable que genere fastidio.

Otros autores plantean que los factores y el ambiente de trabajo tienen una alta incidencia sobre la satisfacción, pues los individuos piensan que un sistema de remuneraciones dirigido a incrementar la satisfacción laboral es justo, siempre y cuando sea imparcial y no demuestre ningún tipo de favoritismo a los demás (Miceli y Lane, 1991). Desde una perspectiva de bienestar, la SL también ha sido entendida como un factor determinante del grado de bienestar que un individuo

experimenta en su trabajo. En esta línea, Holland (1993) afirma que las personas son mucho más productivas y felices cuando existe una adecuada interrelación entre sus intereses personales y las exigencias en el trabajo, por lo cual, planteó un modelo que permite medir y realizar ajustes en el trabajo para que las personas puedan escoger de acuerdo a sus intereses; el modelo clasifica a los individuos de acuerdo a las actividades que más les gusta desarrollar.

En la satisfacción laboral, el empleador debe satisfacer las necesidades de cada uno de los empleados para poder tenerlos con un nivel adecuado de satisfacción (Gordon, 1969), por lo cual, algunos autores plantean la necesidad de que las diferentes características del trabajo sean adaptadas al individuo (Staruss, 1995). Por su parte, Wright (2006) va más allá, asegurando que el trabajo en sí mismo es el factor más importante a la hora de evaluar la satisfacción de un individuo y esto ligado al rendimiento, satisfacción y a las buenas relaciones con sus compañeros y jefes.

Otro grupo de autores se enfocan más en los individuos, plantean que lo que las personas piensan, actúan y sienten son factores influenciados por las interacciones y comportamientos en el trabajo y, a la par, son las personas las que influyen sobre dichas interacciones y sobre el trabajo (Laca y Gondra, 2006; Shier y Graham, 2010). Esto puede ser explicado, posteriormente, con argumentos como que cada persona es quien determina que tan positiva es su vida de manera global o la gratificación recibida por realizar su trabajo (Bhullar, Schutte y Malouff, 2013).

Autores como Peel (1993) y Gaither (1983) se enfocan más en el carácter relacional del servicio al cliente. Siendo aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad (Peel, 1993). Kerego y Mthupha (1997) plantean la SL como la evaluación de los sentimientos de los empleados sobre su

trabajo en el contexto organizacional, de manera consistente con Spector (1997), quien la plantea como la actitud concerniente a que tanto le gusta o no su trabajo a los individuos y los aspectos relacionados. Por su parte, Brief (1998) y Brief y Weiss (1998) hacen referencia a la actitud que combina lo que influye en los sentimientos y la cognición hacia el ambiente laboral.

Por su parte, otros autores definen la SL como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (Bravo et al., 1996), colocando la SL como un concepto global con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo, por lo tanto, hablar de SL implica necesariamente hablar de actitudes. En 1998, Davis planteó la SL como un resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, clarificando que dicho resultado está fundamentado en las creencias y los valores que el trabajador desarrolla en el ambiente de trabajo. Sin embargo, es válida la anotación de Hutcheson (1996), quien diferencia entre los resultados, lo que realmente reciben las personas y aquello que ellos esperan recibir.

Dinham y Scott (2000) hablan de la SL como el grado en el que a un sujeto le gusta su trabajo, mientras Bravo et. al. (2002), lo plantean como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por el trabajador hacia su situación de trabajo específica. De otro lado, algunos como Belkelman (2004), la resumen simplemente como el grado en que al individuo le gusta su trabajo. Leal, Román, Alfaro y Rodríguez (2004) hablan de la SL como los sentimientos de bienestar, placer o felicidad que se experimentan a partir del trabajo, muy en línea con lo planteado por algunos autores que la ven directamente ligada a estados emocionales, de sentimientos o respuestas afectivas, actitudes positivas y/o favorables o simplemente creencias que cada quien tiene sobre su

trabajo (Alonso, 2006; Armstrong, 2006; Aziri, 2008; George et al., 2008). Mientras tanto Moré, Carmenate y Junco (2005) hablan de la SL como una actitud global frente a los elementos del trabajo (naturaleza, salario, condiciones de trabajo, estímulos, métodos de dirección, relaciones interpersonales, posibilidades de superación y desarrollo profesional).

Pérez y Bilbao (2009), fundamentados en Hoppock (1935) y Locke (1976), establecen que en general, las distintas definiciones no siempre coinciden, pues reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral. Así, se encuentran circunstancias personales y del trabajo (clima) que tienen efecto sobre la SL (Chiang, 2010). La satisfacción – insatisfacción se corresponden con los criterios de Inglehart (2000).

1.4.2 Trabajos previos y escalas de medición

El estudio de la evolución del constructo de satisfacción laboral permite observar que en la literatura se lo ve como un estado afectivo, cognitivo y/o conductual, pero también como una actitud global. Independiente del enfoque, el abordaje también ha sido unidimensional o multidimensional (Peiró y Prieto, 1996; Spector, 1997), en el que se considera que la satisfacción surge de varios factores asociados a las condiciones de trabajo y que se puede medir en relación con ellos, lo que la teoría de la higiene de Herzberg formula, enunciando que la satisfacción y la insatisfacción laboral en muchas ocasiones eran fenómenos no necesariamente relacionados, siendo los factores intrínsecos basados en la satisfacción laboral, entre ellos los reconocimientos, el trabajo en sí mismo y los logros, de otra parte los factores extrínsecos que producen insatisfacción en el trabajo como el salario, la supervisión y las relaciones interpersonales. De esta manera, en la literatura (Peiró, 1986; Cook et al., 1981) se encuentran muchas

dimensiones de estudio para la SL. A raíz de esto, para comprender las dimensiones de la SL es necesario considerar los procesos psicológicos que constituyen la experiencia subjetiva de los empleados en un lugar de trabajo, desde la perspectiva psicológica de las actitudes con sus componentes cognitivos, afectivos y de comportamientos, e identificar las condiciones del trabajo que producen dichas experiencias.

Para ello es necesario explorar las teorías psicológicas que subyacen en dicho análisis, a saber: la teoría de las motivaciones, el modelo de las características de la función, la teoría de adaptación al trabajo, la teoría de la discrepancia, el modelo de la satisfacción de facetas, la teoría del grupo de referencia social, la teoría del procesamiento social de la información, la teoría de los eventos de las situaciones, el modelo dinámico de la satisfacción en el trabajo y el modelo interactivo. Estos elementos conceptuales serán desarrollados como soporte conceptual de la tesis. Por ahora, se hará énfasis en los instrumentos de medición explicados previamente.

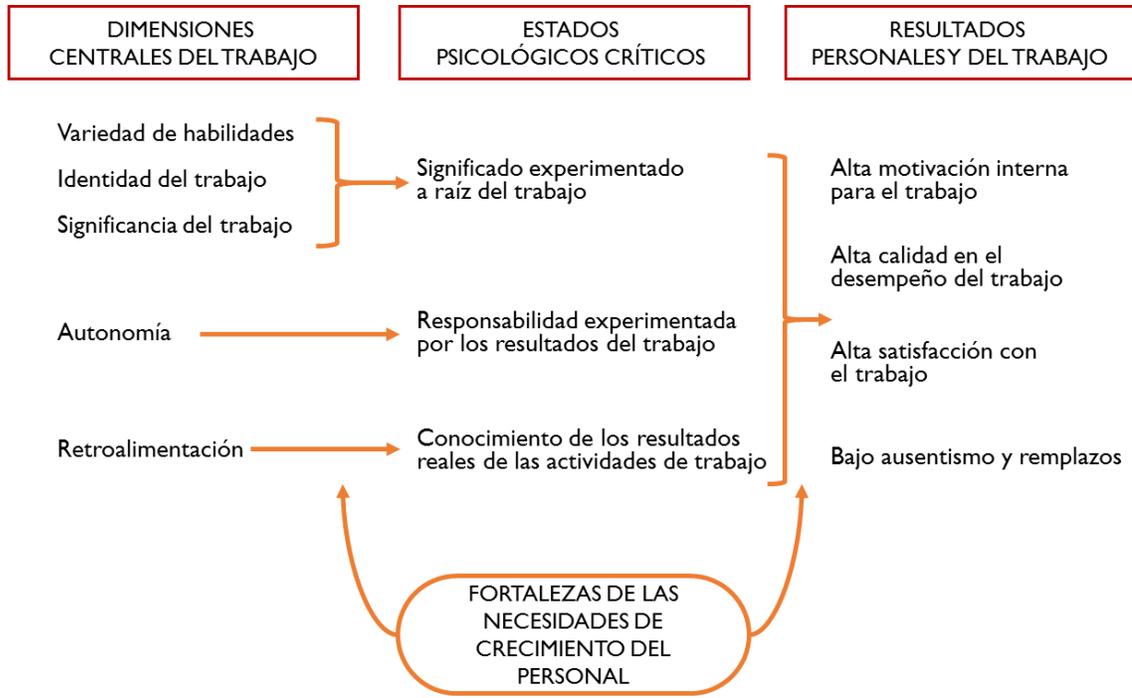
Referente a los instrumentos de medida, se encuentra en la literatura varios instrumentos para medir la satisfacción. El primero de ellos, el *Minnesota Satisfaction Questionnaire* [MSQ] (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967). Este instrumento fue diseñado para medir la SL y se fundamenta en la teoría del ajuste. El instrumento tiene dos versiones, una larga (100 ítems) y una corta (20 ítems). Ambas parten de 20 dimensiones de estudio de la SL, pero el formato corto evalúa la satisfacción general, la satisfacción intrínseca (sobre la naturaleza del puesto) y la satisfacción extrínseca (otros aspectos de la situación del trabajo, como las prestaciones y el salario). Dado su amplio uso y validación, es la escala elegida para este trabajo de investigación (en su versión corta).

El MSQ fue desarrollado por los autores con un enfoque en la rehabilitación vocacional, su estudio se basó en estudios anteriores desde 1957 que tenían dos objetivos, primero, el desarrollo de las herramientas diagnósticas para evaluar el ajuste del trabajo potencial en las aplicaciones de rehabilitación vocacional y la evaluación de los resultados de ajuste del trabajo. El cuestionario es una herramienta de gran ayuda dado que proporciona una “foto exacta” de la satisfacción de cada trabajador con medidas detalladas de la satisfacción general o de la SL en su conjunto (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967). Asimismo, los autores recomiendan utilizar la versión larga del MSQ, debido a que esta versión proporciona mucha más información. Se deja claro que el instrumento se puede usar tanto de manera presencial, como por email con los controles adecuados.

Por otro lado, se puede encontrar el *Job Descriptive Index* [JDI] (Smith, Kendall y Hulin, 1969). Este se encuentra conformado por cinco diferentes facetas del ambiente de trabajo a través de las cuales se mide la SL: trabajo en sí mismo, pago, promociones, supervisión y compañeros de trabajo. Este trabajo se enfoca más en ser una herramienta que ayude a predecir la rotación de personal y/o la propensión de despidos.

En 1975 aparece el *Job Diagnostic Survey* [JDS] (Hackman y Oldham), el cual intentaba establecer los efectos de las diferentes características del ambiente de trabajo en los individuos. El instrumento plantea subescalas (entre 2 y 5 ítems cada una) que miden la naturaleza del trabajo y de las tareas, la motivación, la personalidad, los estados psicológicos y las reacciones al trabajo (la SL).

Figura 1-29 Relación entre las dimensiones de trabajo, los estados psicológicos críticos y los resultados en el puesto de trabajo (moderado por la fuerza de la necesidad de crecimiento de los empleados)



Fuente: Hackman y Oldham (1975, p. 161)

Por su parte, Warr, Cook y Wall en 1979 desarrollaron una escala general para medir la SL denominada *Overall Job Satisfaction [OJS]*, la cual refleja la experiencia de los trabajadores en un empleo remunerado, a través de la medición de las respuestas afectivas frente al propio trabajo.

Aranaz y Mira (1988) plantean el cuestionario *Font Roja*, el cual está conformado por 27 ítems en ocho dimensiones: exceso o presión de trabajo, promoción profesional, satisfacción con el puesto de trabajo, monotonía laboral, relaciones interprofesionales, competencia profesional, tensión relacionada con el trabajo y relaciones interpersonales con los compañeros. Mientras tanto en 1989 Ironson, Smith, Brannick, Gibson y Paul plantearon la *Job in General Scale [JIG]*,

cuyo objeto era proporcionar una evaluación general de la percepción de los empleados sobre sus puestos de trabajo. En el mismo año, Melia y Peiró presentaron el cuestionario S20/23 de 23 ítems con el objeto de obtener una evaluación de la SL. Partieron de una versión de 82 ítems (S4/82) con menores niveles de fiabilidad, la cual fue depurada para ser menos extensa y, a la par, se lograron mejores indicadores de fiabilidad. La escala reducida presenta cinco factores para evaluar la SL (la supervisión, el ambiente físico de trabajo, las prestaciones recibidas, la satisfacción intrínseca del trabajo y la participación). Posteriormente, Anaya y Suárez (2004) presentaron una escala de medida en versión para orientadores para evaluar la SL [ESL-VO]. Esta permite estudiar la SL bajo tres niveles (global, dimensional y faceta), con un cuestionario de 37 ítems y ocho dimensiones: diseño del trabajo, realización personal, oportunidades de desarrollo futuro, relaciones sociales y tiempo libre, reconocimiento del propio desempeño laboral, valoración social del trabajo, recompensas extrínsecas y, finalmente, oportunidades de promoción justa sobre la base de méritos personales.

Con fundamento en Melia y Peiró (1989), Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera y Nuñez Partido (2008) desarrollan un cuestionario para medir la SL, el cual intenta evaluarla en grupos de trabajadores de instituciones públicas. El instrumento cuenta con 39 ítems repartidos en seis factores: satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico de trabajo, con la forma en que se realiza el trabajo, con las oportunidades de desarrollo, con la relación subordinado-supervisor y con la remuneración.

Ya en 2005, Palma desarrolló una escala de satisfacción laboral denominada SL-SPC. La escala SL-SPC estudia la actitud hacia el trabajo a través de una evaluación general que busca detectar el nivel de agrado o no de la actividad laboral percibido por el trabajador a través de la descripción del nivel general de satisfacción hacia el trabajo. Para ello

mide los niveles de satisfacción con respecto a cuatro factores o dimensiones (27 ítems) sustentadas en las teorías motivacional, de la discrepancia y de la dinámica. El instrumento evalúa cuatro factores: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos.

1.5 Revisión de la incidencia del Clima Organizacional [CO] y la Justicia Organizacional [JO] en la Satisfacción Laboral [SL]

CE: Un párrafo introductorio antes de entrar directamente en la forma de revisión bibliográfica y los resultados de su análisis habría estado bien.

Los documentos encontrados a continuación se hallaron gracias al cruce de las palabras clima organizacional, satisfacción laboral, Job Satisfaction, Work Satisfaction, ambiente organizacional, Organizational Climate, Organizational Environment, justicia organizacional y Organizational Justice. Después de esto, se filtraron los resultados para los artículos enfocados en las ciencias sociales, para después clasificarlos según el posicionamiento de los journals donde fueron publicados, tomando solamente el cuartil superior, finalmente, se tomó cada artículo por separado y se estableció la incidencia del CO y la JO en la SL. Mostrando los resultados a continuación.

Relación positiva entre el CO y la SL

- Pritchard y Karasick, 1973
- Schneider, et al., 1975
- Schwepker, 2001
- Paulin, et al., 2006
- Chiang vega, et al., 2008

- Shollen, et al., 2009
- Baltés, et al., 2009
- Neubert, et al., 2009
- Juárez Adata, 2012
- Hsieh a y Yau-DeWang, 2016

No se ha encontrado relación negativa entre el CO y la SL en la revisión bibliográfica hecha.

Relación positiva entre la JO y la SL

- Parker y Kohlmeyer, 2005
- Lambert, et al., 2007
- Sweeney y Quirin, 2009
- Gyekye y Haybatollahi, 2013
- Dusterhoff, et al., 2013
- Khan, et al., 2013

No se ha encontrado relación negativa entre la JO y la SL en la revisión bibliográfica hecha.

En una primera aproximación (Pritchard y Karasick, 1973) compararon el CO de dos firmas con 76 directivos, basando su estudio en Gihner (1966), Taguri (1968), Meyer (1967), Georgopoulos (1965), Litwin y Stringer (1966) y Gellerman (1959), encontrando cada firma y su relación con diversos factores, concluyendo que el CO estaba fuertemente relacionado con la SL, en palabras de los autores, el estudio proporciona fuerte evidencia de que la SL se relaciona positivamente con la percepción de la complementariedad y la amabilidad del CO. El estudio midió el CO gracias a trabajos anteriores de John P. Campbell de la Universidad de Minnesota, diseñando un cuestionario de 22 dimensiones en un primer momento, para terminar sólo con 11 dimensiones en el estudio, las cuales constaban de cinco ítems cada una.

Para la SL se utilizó el *Minnesota Satisfaction Questionnaire* [MSQ] (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967).

Chian-Vega et al. (2008) recogen la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. La investigación la componen 547 trabajadores y tiene un enfoque en el sector estatal y las maneras de medición de las variables. Se midió el CO con la escala de Koys y Decottis, mientras que la SL se basó en los cuestionarios S21/26 y S4/82. Los resultados de la investigación arrojaron que las escalas de medición fueron adecuadas, para la SL el análisis factorial mostró que los ítems: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con la forma que se realiza el trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado - supervisor y la remuneración explican el 63% de la misma. En cuanto a la relación de la SL con el CO, se dio con especial énfasis entre el CO apoyo y la satisfacción con el supervisor. De otra parte los ítems de SL que no estaban relacionadas con el CO se mostraron en el ambiente físico y las oportunidades de desarrollo. Estos resultados concuerdan con (DeConinck, 2010), quien en su investigación indica que el CO, bajo un enfoque más ético, es un constructo multidimensional y que sus dimensiones influyen en las facetas de la SL junto con las intenciones de rotación, basándose en (Babin et al., 2000). CE: aparecen entre muchas palabras símbolos típicos de página web, aunque se supone que en la versión impresa no se verán.

En trabajos que involucran la SL y el CO, con un enfoque ético, se encuentran Hsieh y Yau-DeWang (2016), quienes con un modelo de ecuaciones estructurales, a través de LISREL 8.80, establecen y validan dicha relación, entre otras hipótesis. La investigación recogió datos de 212 pares de empleados en siete compañías de electrónica en Taiwán. La SL se midió a través de cinco ítems con la escala de Rothe (mide los aspectos cognitivos y afectivos de la satisfacción en el trabajo). En el

trabajo se muestra y comprueba que la SL está relacionada positivamente con el CO, lo que ellos llaman el clima ético percibido (PEC), además la SL también se relaciona de manera positiva con el apoyo organizacional percibido (POS) y se muestra la relación inversa entre la SL y la desviación en la organización.

Bajo el mismo enfoque, se encuentra que previamente Schwepker (2001) demostró una relación positiva entre el clima organizacional bajo un enfoque ético y la satisfacción laboral. Su trabajo se basa en Locke (1969) y Walker et al. (1977) para estudiar la satisfacción laboral, también se encontraron estudios empíricos que demuestran la relación existente entre la SL y el CO (Kaczka y Kirk, 1968; Friedlander y Margulies, 1969; Schneider, 1972; Schneider y Snyder, 1975; Pritchard y Karasick, 1973; Downey et al., 1974; Churchill et al., 1976; Ostroff, 1993; Pierce et al., 1996; Johnson y McIntye 1998) en los cuales se basó la investigación. Para el estudio de Schwepker se utilizó una muestra transversal de vendedores en empresas en el sur de los Estados Unidos, con noventa y seis (96) firmas. Dando un total de 33 empresas que estuvieron de acuerdo en participar.

Para (Juárez Adauta, 2012) el enfoque utilizado es el de la salud, para la investigación se busca correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral. La investigación se realizó mediante un estudio de observación, descripción y análisis en personal médico y administrativo de un hospital en México, con una muestra de 230 personas. La evaluación se efectuó con una escala mixta Likert-Thurstone y como resultado las variables SL y CO presentaron alta correlación positiva. Estos resultados están en línea con los resultados de Chian-Vega et al. (2008), quienes trabajaron en las instituciones estatales demostrando la fiabilidad y validez de las escalas de medición.

De otra parte, existen investigaciones que explican la incidencia de las variables CO y SL por separado en campos como la psicología positiva y las habilidades sociales (Veloso-Besio, Cuadra, Gil, Quiroz y Meza, 2015) o la potenciación psicológica que ejercen los líderes sobre el CO (Aryee y Zhen, 2006) dando como resultado una relación positiva de las variables tratadas con los temas específicos de estos estudios.

La relación existente entre la JO y la SL en la literatura no dista mucho de la encontrada anteriormente entre el CO y la SL, pues las investigaciones muestran una relación positiva entre estas variables. Para Dusterhoff et al. (2013) las percepciones de JO se ven afectadas por varios factores, pero la relación empleado supervisor es de vital importancia. Los autores se basaron en los estudios de Crawley et al. (1998) y Greller (1978) para la SL y de Elicker et al. (2006) y Thurston y McNall (2010) para la JO. En esta investigación se encuestó a 71 personas de una muestra de 166, en la que se prueba que la hipótesis de la SL con un enfoque en la evaluación, es una función directa del CO.

Para reforzar el planteamiento anterior, Khan et al. (2013) muestran en su estudio que la relación de la JO y la SL es positiva, recogiendo datos de 182 empleados y enfocándose en la ética del trabajo islámico. Los constructos de SL y la ética se midieron por auto-informes con respuestas en una escala tipo Likert de 5 puntos, (desde 1= muy en desacuerdo a 5 = muy de acuerdo). Para la JO utilizaron 12 ítems de la escala para medir la justicia procesal y 11 ítems de la escala para medir la justicia distributiva con base en Paré y Tremblay (2000).

De otra parte, Gyekye y Haybatollahi (2013) relacionaron la JO junto con la SL y el CO, esta última con un enfoque en la seguridad organizacional. La investigación fue realizada en Ghana con 320 participantes, utilizando como escalas estudios de Hayes, Parender, Smecko et al. (1998) y Blader y Tyler (2003). Los trabajadores se

dividieron en dos categorías, los que tenían percepciones negativas de JO y los que tenían percepciones positivas. Los análisis de regresión y pruebas t indicaron que los trabajadores con percepciones de JO positiva expresaron mayor SL, concluyendo que la JO se asocia de manera positiva con la SL.

La siguiente tabla muestra las relaciones encontradas de trabajos anteriores para las variables CO y JO con SL.

Tabla I-7 Relación de la satisfacción laboral con el clima organizacional y la justicia organizacional, y su enfoque de análisis

Autor	Enfoque	Relación de la SL con el CO y la JO
Pritchard y Karasick, 1973	Estudio enfocado en la explicación del CO y la SL	Positiva
Schneider et al., 1975	Estudio de relación entre SL y CO	Positiva
Schwepker, 2001	La fuerza de ventas	Positiva
Parker y Kohlmeyer, 2005	JO, rotación empresas de contaduría pública	Positiva
Paulin et al., 2006	Estudio del servicio y el compromiso	Positiva
Lambert et al., 2007	Estrés en organizaciones penitenciarias	Positiva
Chiang vega et al., 2008	Instituciones estatales	Positiva

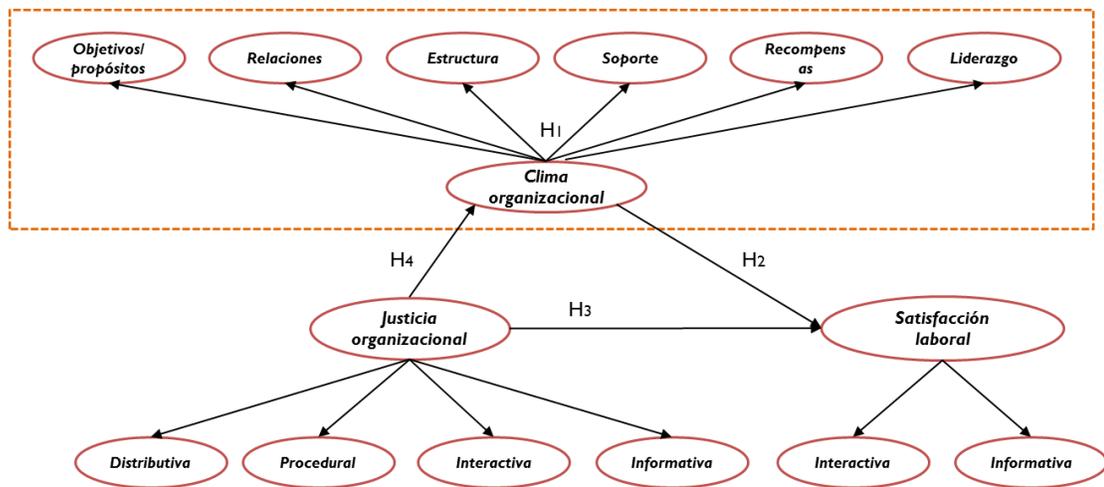
Neubert et al., 2009	Liderazgo ético	Positiva
Baltes et al., 2009	Clima psicológico	Positiva
Shollen et al., 2009	Estudio del CO	Positiva
Sweeney y Quirin, 2009	Psicología organizacional	Positiva
Juárez Adata, 2012	Organizaciones de salud	Positiva
Dusterhoff et al., 2013	Liderazgo y JO	Positiva
Khan et al., 2013	Ética del trabajo islámico	Positiva
Gyekye y Haybatollahi, 2013	Seguridad organizacional	Positiva
Hsieh a y Yau-DeWang, 2016	Ética	Positiva

Fuente: Elaboración propia

1.6 Modelo de análisis

Con base en el estudio teórico anterior, se puede plantear el siguiente modelo de análisis hipotético deductivo a comprobar en la presente investigación.

Figura 1-30 Modelo de hipótesis del estudio.



Fuente: Elaboración propia

En este modelo se pueden observar las tres hipótesis fundamentales del estudio, a saber:

H₁= El clima organizacional es un constructo multidimensional conformado por objetivos, relaciones, estructura, soporte, recompensas y liderazgo.

H₂ = La percepción del Clima organizacional [CO] tiene un efecto positivo en la percepción de Satisfacción Laboral [SL].

H₃ = La percepción de la Justicia organizacional [JO] tiene un efecto positivo en la percepción de Satisfacción Laboral [SL]

H₄ = La percepción de la Justicia organizacional [JO] tiene un efecto positivo en la percepción del Clima Organizacional [CO]

Por otro lado, se analizaron las posibles moderaciones de otras variables de control como los ingresos o el nivel de formación de los encuestados sobre el modelo.

CE: En mi caso prefiero que las hipótesis vayan emanando del marco teórico, formulándose en el momento en que se exponen sus

fundamentos, independientemente de que se relacionen de nuevo conjuntamente antes de entrar en el proceso de validación.

Se “liquida” la fundamentación del modelo demasiado rápidamente cuando pone de relieve relaciones muy interesantes.

Convendría hacer referencia a que existe una mediación parcial de CO en la relación entre JO y SL.

Sería necesario comentar esas “otras variables” moderadoras, justificar su elección y su papel en el estudio.

Esta parte es, quizás la mayor debilidad de un gran trabajo y va a ser imprescindible plantearlo bien para poder publicar algún artículo que no sea de revisión. Artículos donde el punto fuerte está en la fundamentación y validación de las relaciones, que son los más valorados.

2. Diseño metodológico y caracterización de los datos

Una vez establecidos los fundamentos teóricos que subyacen en los estudios del clima organizacional, la justicia organizacional y la satisfacción laboral, en este capítulo se aborda la especificación de las características metodológicas del estudio a realizar.

El proceso metodológico se fundamentó en las tres fases: ruptura, estructuración y comprobación de Quivi y Campenhould (2005), quienes establecen siete etapas dentro de dichas fases. En la fase de ruptura se desarrolló todo el estudio conceptual hasta llegar a la problematización que se presentó en la defensa del proyecto de tesis, defendido en su momento. En la fase de estructuración del modelo se define el presentado en el último epígrafe del capítulo anterior (figura I-x). Este capítulo corresponde al inicio de la quinta etapa (primera de la última fase): la observación, esto quiere decir que se muestra como se desarrollaron los instrumentos para la observación y un estudio descriptivo de dichos datos. De igual forma, se muestra el proceso de creación de la escala nueva.

2.1 Contexto de la investigación y población objeto de estudio

Esta investigación se configura en torno a la evaluación de la incidencia del clima organizacional y la justicia organizacional en la satisfacción

laboral bajo el enfoque del mejoramiento en la gestión del talento humano de las organizaciones y, en específico, de las organizaciones educativas de más alto nivel: las universidades.

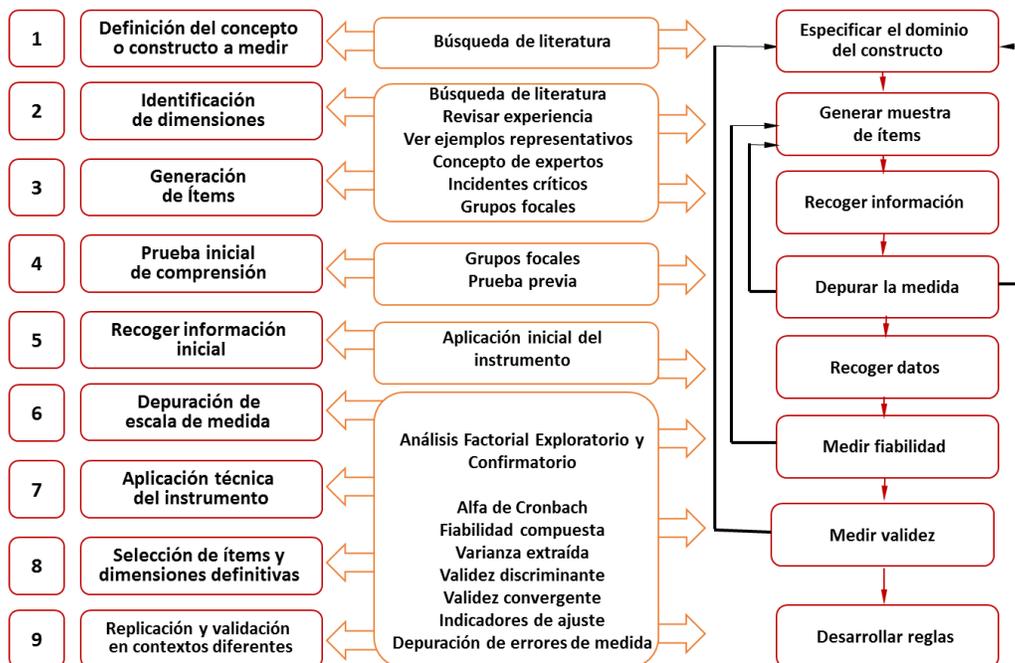
Dado que esta investigación se enmarca en el contexto ecuatoriano de educación y dada la vinculación del autor a la Universidad Espíritu Santo de Guayaquil, Ecuador, se tomó como marco poblacional un censo de los empleados de dicha organización. Adicionalmente, se indagaron otras universidades que quisieran participar, encontrando otra universidad privada que pidió no ser nombrada, por lo tanto, de ahora en adelante se hablara de la universidad A (Uees) y la universidad B. El proceso de obtención de la información necesaria para el contacto con las empresas fue complejo por cuestiones logísticas relativas a los niveles de empleados, sus turnos y periodos de vacaciones en disfrute, sin embargo, fue posible lograr el censo de la organización gracias a la colaboración de la Dirección de Recursos Humanos de las universidades. Esto significó una base de 461 registros para la universidad A y una de 502 para la universidad B. Como se verá más adelante, en el proceso de depuración se eliminaron encuestas, por lo cual, el número de registros final es de 862 registros válidos para el análisis. (CE: podría haberse justificado la elección hacer el estudio en el ámbito educativo, no sólo por cuestiones de oportunidad, si no por cuestiones como: son entornos en los que destaca el papel de los empleados del conocimiento, por lo que la calidad y la competitividad dependen en mayor medida si cabe del aprovechamiento del talento humano; es un trabajo reconocido como especialmente estresante, exigente y difícil de evaluar, lo que tiene implicaciones importantes para los constructos analizados; por el importante papel que las Universidades deben jugar en el desarrollo económico, social y cultural, etc.)

Metodológicamente se estableció la investigación como un tema de interés y mejoramiento de las relaciones y del ambiente laboral, para de esta manera incentivar a los empleados a colaborar con el estudio, dada la importancia de tener un diagnóstico de la situación de la Universidad en temas laborales. Se establecieron como informantes clave todos los empleados de la Universidad. Dada la ayuda de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad, se eliminó la posible baja tasa de respuesta ante el procedimiento empleado –encuesta por link a cuestionario en Internet-, pues se estructuró el trabajo de campo en una sola etapa de manera presencial en las salas de informática de la Universidad, citando a los empleados en franjas que no les interrumpieran sus actividades. La citación inició con una presentación de la investigación y de sus objetivos, y contó con el apoyo presencial de este investigador y del director de la tesis. (CE: ¿Cómo se aborda el evitar el “social desirability bias”) OK, más o menos resuelto más adelante

2.2 Diseño metodológico de la investigación

El diseño metodológico de este trabajo, en el aspecto de diseño y validación de escalas, siguió el esquema planteado por Duque (2015) fundamentado en Churchill (1979), quien actualizó tanto el proceso de desarrollo y validación de escalas, como los criterios de análisis de fiabilidad y validez más utilizados recientemente. Siguiendo esta guía metodológica, se diseñó un esquema general para esta tesis, enunciando los pasos de la metodología y las técnicas que se han utilizado para la validación de la escala. Este esquema se muestra en la figura a continuación (figura 2-1).

Figura 2-1 Desarrollo general de la metodología para medición y/o evaluación de escalas de medida

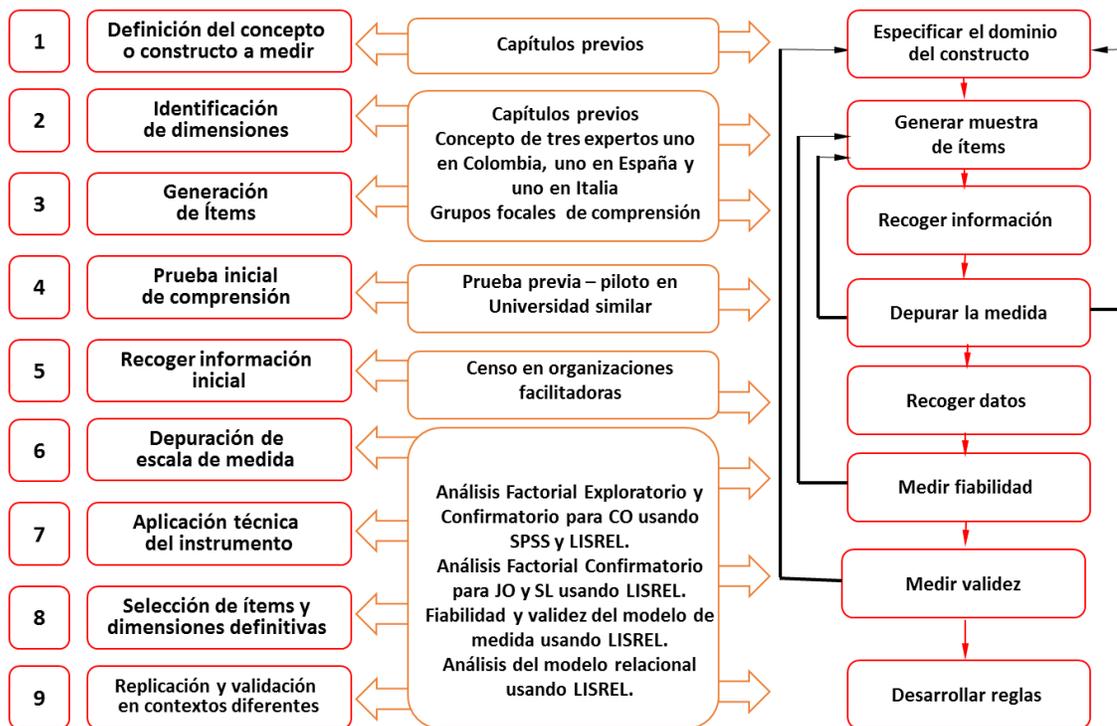


Fuente: Duque (2015).

Bajo esta mirada, el esquema metodológico para esta investigación es el siguiente (figura 2-2).

Figura 2-2 Esquema de la creación de la escala de CO y validación de JO y SL

3. Metodología y resultados de la Investigación.



Fuente: Elaboración propia con fundamento en Duque (2015).

2.3 Escalas de medición de las variables

En los capítulos previos se desarrolló el estudio conceptual necesario para definir los conceptos y las relaciones entre ellos, estableciendo el modelo general de hipótesis a contrastar. Siguiendo las recomendaciones de Robinson y otros (1991), se tuvieron en cuenta tres grandes grupos de elementos o criterios en la selección y construcción de las escalas de medida de las variables:

- Criterios sobre la construcción de los ítems: selección de contenido (validez de contenido), redacción de ítems y análisis de ítems.

- Criterios de respuesta: control de los criterios de respuesta a través del pretest y así poder mejorar la claridad de las medidas, en especial en los factores asociados al lenguaje, la longitud de los ítems y las escalas más reducidas relacionadas con el estudio. Antes de su lanzamiento, el cuestionario fue revisado por expertos en la materia del ámbito académico, por algunos directivos y profesores en el ámbito universitario (Colombia, Italia, Ecuador y España). Además, se tuvo en cuenta la posibilidad de que hubiera diferencias entre los métodos de recolección, pero para este caso no hubo sino una sola metodología de recolección, por lo tanto, no se hicieron análisis para esta situación.
- Criterios psicométricos: censo, la presentación de los datos, fiabilidad (fiabilidad y consistencia interna), y validez (convergente y discriminante).

Las escalas utilizadas para medir los constructos del modelo y su contenido son coherentes con la conceptualización de cada uno de los conceptos estudiados en los capítulos anteriores y con las dimensiones que se han establecido para el estudio de los constructos estudiados. En el caso del clima organizacional, se desarrolló un instrumento nuevo y, en el caso de los constructos de justicia organizacional y satisfacción laboral, se tomaron escalas previamente validadas en otros estudios, aplicadas en contextos similares (educación y relaciones organizacionales, principalmente).

Una vez establecidas, se ajustaron a las especificidades del contexto de estudio (relaciones laborales en universidades) y a los objetivos del mismo, con la idea de darle mayor validez de contenido, es decir, que

recogieran todo el significado o contenido de los conceptos que se pretendían medir.

Para la aplicación y medición, se siguieron las recomendaciones de Churchill (1979) y Likert (1932) frente a la medición de constructos, midiendo los mismos mediante escalas multi-ítem de clasificación por categorías de 7 puntos, (0 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo) en concordancia con estudios psicométricos previos y la aplicación previa de los instrumentos. Se usaron, asimismo, ítems con afirmaciones de extensión media.

Con fundamento en la discusión conceptual presentada en el capítulo 2, a continuación se presentan las escalas de medida para cada grupo de variables así: la escala relativa al clima organizacional, es decir, la de cada una de los componentes, la escala de justicia organizacional y, para terminar, la versión traducida del Minnesota Satisfaction Questionary (versión reducida) (Tabla 2-1).

2.3.1 Clima organizacional

Respecto a la escala de medición del clima organizacional, en concordancia con el estudio teórico y con el planteamiento de esta tesis, se desarrolló una escala inicial. Para la evaluación conceptual de los ítems, se recurrió a tres evaluadores, todos ellos profesores doctores de tres universidades diferentes (dos colombianas y una italiana), quienes han trabajado el tema de clima organizacional. En Colombia, la profesora Merlin Patricia Grueso de la Universidad del Rosario y la profesora Diana Rojas de la Universidad de la Sabana y en Italia, la profesora Chiara Seghiera de la *Scuola Superiore Sant'Anna, Istituto di Management*, Pisa (Italia). De esta manera, de los ítems propuestos inicialmente (CE: ¿Cuántos fueron y cómo se seleccionaron?.), se establecieron los 57 ítems iniciales que se sometieron al pretest.

Para el desarrollo de los ítems, se partió de los modelos de diagnóstico estratégico, en especial del modelo de Weisbord (1979) en términos de sus 6 dimensiones (tabla 3-1) a saber: propósitos u objetivos (CLOB 8 ítems), relaciones entre miembros (CRE 14 ítems), estructura (CEST 9 ítems), procesos y tecnología (CPRO 11 ítems), recompensas (CREC 6 ítems) y, finalmente, liderazgo (CLID 9 ítems). A su vez, algunas dimensiones estarían, posiblemente, conformadas por subdimensiones, las cuales serían analizadas en el pretest. De esta manera, cada una de las dimensiones anteriores podría tener subdimensiones tales como: la de relaciones entre los miembros podría estar conformada por comunicación, trato interpersonal y manejo de los conflictos; por otro lado, la dimensión de estructura podría tener dos subdimensiones, infraestructura y jerarquías; finalmente, la dimensión de procesos y tecnología se podría dividir en las mismas subdimensiones o también incluir las preguntas sobre infraestructura. Estas posibles subdimensiones se tomarán en cuenta en el análisis factorial exploratorio.

Tabla 2-1 Ítems de medida de los componentes del clima organizacional

DIMENSIÓN	CODIFICACIÓN E ÍTEMS
Propósitos u objetivos	CLOB1. Se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel. CLOB2. Todas las áreas y niveles de la organización son tenidas en cuenta para hacer los presupuestos. CLOB3. Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados. CLOB4. Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente. CLOB5. Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización. CLOB6. La misión de la organización está siempre presente en el establecimiento de los objetivos. CLOB7. Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi dependencia. CLOB8. La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior.

3. Metodología y resultados de la Investigación.

<p>Relaciones entre miembros (comunicación, trato interpersonal, manejo de los conflictos)</p>	<p>CREC1. La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación. CREC2. Cuando las directivas dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo. CREC3. Cuando se da alguna situación que afecta el trabajo se le puede contar al jefe inmediato. CREC4. Se promueve la comunicación, tanto con los jefes inmediatos, como con las máximas autoridades. CRET1. Ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal. CRET2. El jefe inmediato sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno. CRET3. Los jefes escuchan y respetan la opinión de todos aunque decidan otra cosa. CRET4. Se valora a los trabajadores a pesar de las diferencias en los niveles de cargos. CREM1. El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades. CREM2. Los problemas siempre se resuelven a través del diálogo. CREM3. Hay compañerismo entre los trabajadores. CREM4. Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema.</p>
<p>Estructura (infraestructura- jerarquías)</p>	<p>CESES1. El espacio físico en el trabajo es adecuado. CESES2. Da gusto llegar a trabajar. CESES3. Los puestos de trabajo son cómodos y agradables. CESES4. Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo. CESTR1. La estructura de niveles y cargos en mi área, departamento o facultad es adecuada para cumplir con los objetivos. CESTR2. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área, departamento y/o facultad. CESTR3. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la Universidad. CESTR4. La forma como está estructurada la Universidad en áreas, departamentos y facultades contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo CESTR5. Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento o facultad</p>
<p>Procesos y tecnología</p>	<p>CESTE1. Capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades. CESTE2. Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo. CESTE3. Cuando se hacen solicitudes de capacitación/entrenamiento, son escuchadas. CESTE4. Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados. CESTE5. La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien. CESTE6. Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas. CESTPRO1. Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo. CESTPRO2. Los procedimientos permiten hacer el trabajo, no importa si me cambian de área o división. CESTPRO3. Cada vez que se requiere reemplazar a algún compañero, se puede hacer porque los procesos son los mismos. CESTPRO4. Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares. CESTPRO5. Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia.</p>

Recompensas	CRCM1. En esta Universidad hay reales oportunidades de crecimiento profesional. CRCM2. La universidad permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella. CRCM3. Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago. CRCM4. Los beneficios adicionales que se reciben son buenos. CRCM5. Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se debería recibir. CRCM6. Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo.
Liderazgo	CLID1. Las autoridades conocen y monitorean los resultados de las dependencias. CLID2. El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta Universidad. CLID3. Se promueven reuniones entre autoridades y trabajadores para escuchar sus opiniones. CLID4. Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia. CLID5. El trabajo en equipo es fundamental para lograr los resultados. CLID6. Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores. CLID7. Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias. CLID8. Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo. CLID9. Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Dado que esta escala es nueva, se mostrará el proceso detallado de análisis de su fiabilidad y validez en el capítulo 3 en su correspondiente apartado de resultados.

2.3.2 Justicia organizacional

Para medir la variable justicia organizacional, se empleó la escala utilizada por Colquitt (2011). (CE: ¿Por qué se eligió esta concretamente?) Esta escala está compuesta por xxx ítems en cuatro dimensiones: justicia distributiva (4 ítems), justicia procedimental (7 ítems), justicia interactiva (4 ítems) y justicia informacional (5 ítems). En general, la tabla 2-2 muestra los ítems que se tuvieron en cuenta para las diferentes dimensiones.

Tabla 2-2 Ítems de medida de los componentes de la justicia organizacional

DIMENSIÓN	CODIFICACIÓN E ÍTEMS
-----------	----------------------

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Justicia distributiva	JDIS1. ¿Las recompensas que recibes reflejan el esfuerzo que has puesto en tu trabajo? JDIS2. ¿Dichas recompensas son apropiadas para el trabajo que has logrado? JDIS3. ¿Estas recompensas reflejan lo que has contribuido a la organización? JDIS4. ¿Tus recompensas son justas teniendo en cuenta tu desempeño?
Justicia procedimental	JPRO1. ¿Has podido expresar tus puntos de vista, pensamiento y sentimientos ante los procedimientos utilizados para dar recompensas? JPRO2. ¿Has podido incidir en la mejora de tus recompensas a partir de dichos procedimientos? JPRO3. ¿Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados consistentemente (de la misma manera) a todos los empleados? JPRO4. ¿Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados de manera neutral (sin distinciones ni prejuicios) a todos los colaboradores? JPRO5. ¿Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información precisa y objetiva? JPRO6. ¿Has podido solicitar las recompensas laborales que mereces según dichos procedimientos? JPRO7. ¿Los procedimientos para dar recompensas se han basado en estándares éticos y morales?
Justicia interactiva	JINT1. ¿Te ha tratado de manera educada? JINT2. ¿Te ha tratado con dignidad? JINT3. ¿Te ha tratado con respeto? JINT4. ¿Ha evitado chistes o comentarios inapropiados?
Justicia informacional	JINF1. ¿Ha sido sincero en la comunicación contigo? JINF2. ¿Te ha explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarte por tu trabajo? JINF3. ¿Las explicaciones con respecto a los procedimientos para recompensarte han sido razonables? JINF4. ¿Te ha comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera oportuna? JINF5. ¿Parece que tiene en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos?

Fuente: Elaboración propia

2.3.3 Satisfacción

Para medir la satisfacción, se decidió tomar la escala reducida del Minnesota Satisfaction Questionary, la cual está compuesta de 20 ítems, de los cuales 14 corresponden a la satisfacción intrínseca y 6 a la satisfacción extrínseca como se observa en la tabla 2-3.

Tabla 2-3 Ítems de medida de los componentes de la satisfacción

DIMENSIÓN	CODIFICACIÓN E ÍTEMS
Satisfacción intrínseca	SATIN1. Me mantengo ocupado todo el tiempo. SATIN2. Tengo la oportunidad de trabajar solo sin supervisión. SATIN3. Puedo hacer diferentes cosas de vez en cuando. SATIN4. Tengo la oportunidad de ser "alguien" en la Universidad y en la sociedad. SATIN7. Puedo hacer las cosas de manera que no vayan en contra de mi conciencia. SATIN8. Mi labor se ve como un empleo estable en esta organización. SATIN9. Puedo hacer cosas para otras personas. SATIN10. Tengo la oportunidad de decirle a la gente (compañeros o colaboradores) qué hacer. SATIN11. Hago actividades que hacen uso de mis habilidades. SATIN15. Tengo la libertad de usar mi propio juicio/criterio.

	SATIN16. Me dan la oportunidad de intentar mis propios métodos para realizar el trabajo. SATIN17. Las condiciones laborales son adecuadas. SATIN18. Mis compañeros se llevan bien con los demás. SATIN20. Puedo sentir que he logrado cosas.
Satisfacción extrínseca	SATEX5. Me gusta la forma en que mi jefe directo o supervisor maneja los subalternos. SATEX6. Mi Jefe directo o supervisor tiene las competencias para tomar las decisiones que debe tomar. SATEX12. Las políticas de la Universidad se ponen en práctica fácilmente. SATEX13. Me siento a gusto con mi salario y la cantidad de trabajo que hago. SATEX14. Tengo posibilidades de avanzar. SATEX19. Se reconoce cuando lo hago bien.

Fuente: Elaboración propia.

Antes de su lanzamiento, el cuestionario fue revisado por expertos en la materia del ámbito académico y por profesionales en el área miembros del grupo de Investigación Griego, al cual pertenece el director y el estudiante. De igual forma, para controlar los criterios de respuesta y reducir los efectos espurios (aquiescencia y deseabilidad social), se llevó a cabo un pretest, como se mencionó antes, para mejorar la claridad de los instrumentos, los factores asociados al lenguaje, la longitud de los ítems, la adaptación de las escalas procedentes de otros ámbitos, en especial para el instrumento de clima organizacional que es original de esta investigación y, también, se verifica la cantidad de ítems con la idea de depurar la escala. El pretest se desarrolló bajo la metodología de encuesta online por link administrado en surveymonkey y se llevó a cabo en la Universidad ECOTEC de Samborondon, Guayas, Ecuador, para garantizar un contexto similar al de la aplicación final. Para la prueba piloto se contempló un universo de 95 empleados de la Universidad ECOTEC y se invitó a todos ellos a participar, obteniendo 89 respuestas. CE: Muy bien planteado

Los informantes clave fueron los empleados de la Universidad sin distinción de rango, actividad o tiempo de vinculación. La pregunta inicial de la encuesta fue el acuerdo o no con el consentimiento informado, a manera de firma electrónica. De esta manera, los seis participantes que

3. Metodología y resultados de la Investigación.

no diligenciaron el documento o no desearon hacerlo o manifestaron su desacuerdo con el consentimiento informado.

Como conclusiones de la prueba piloto se hicieron ajustes por problemas del lenguaje y se clarificaron y depuraron algunos de los ítems. Otros se conservaron pues las anotaciones, aunque válidas, hacían referencia a diferencias de léxico entre las áreas geográficas (Latinoamérica).

Para el caso de la escala desarrollada para el clima organizacional, esta se depuró y modificó en sus ítems, con las anotaciones encontradas en el pretest y con las reflexiones de dos focus group que se desarrollaron para ajustar los ítems de dicha prueba inicial.

Como resultado, se ajustó teniendo una escala inicial aplicada de 57 ítems (tabla 2-1) a una de 40 ítems. Esto, a través del análisis factorial exploratorio y confirmatorio del pretest, como se mostrará más adelante, de donde se terminó de depurar la escala de clima, de manera que tuviera mayor fiabilidad y validez en la aplicación final. Con todo esto, se ajustó la versión final del cuestionario para la recolección de la información (ANEXO A1). El cuestionario constó de cuatro bloques de preguntas. En el primer bloque se recoge información general y variables de control sobre las características generales de la organización, es decir, género, años de trabajo en la organización, nivel de estudios, nivel del cargo, etc. En el segundo bloque se plantean los elementos del clima organizacional. El tercer bloque recoge los ítems relacionados con la justicia organizacional. Finalmente, el cuarto bloque está compuesto por la medida de la satisfacción laboral. Una vez ajustado, se hizo su montaje en la herramienta surveymonkey para una aplicación más rápida y seguridad en el manejo de las respuestas.

Tabla 2-4 Escala final del clima organizacional para aplicar

DIMENSIÓN	CODIFICACIÓN E ÍTEMS
Propósitos u objetivos	<p>CLOB1. En esta organización se definen claramente los objetivos y resultados esperados en cada nivel.</p> <p>CLOB2. Todas las áreas y niveles de la organización son tenidas en cuenta para hacer los presupuestos.</p> <p>CLOB3. Los objetivos esperados son coherentes con los recursos asignados.</p> <p>CLOB4. Se evalúa la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente.</p>
Relaciones entre miembros (comunicación, trato interpersonal, manejo de los conflictos)	<p>CREC1. La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación.</p> <p>CREC2. Cuando las directivas dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo.</p> <p>CREC3. Cuando se da alguna situación que me afecta, el jefe inmediato está disponible para escuchar.</p> <p>CREC4. Mi jefe inmediato genera la confianza para decirle cuando algo afecta el trabajo.</p> <p>CRET1. El jefe inmediato o supervisor ayuda a mejorar cuando alguien hace algo mal.</p> <p>CRET2. Mi jefe inmediato o supervisor sabe cómo se hacen las cosas y siempre está pendiente del subalterno.</p> <p>CRET3. Los jefes o supervisores escuchan y respetan la opinión de todos aunque decidan otra cosa.</p> <p>CREM1. El jefe inmediato maneja los conflictos y se resuelven fácilmente sin ir a las máximas autoridades.</p> <p>CREM2. Los problemas siempre se resuelven a través del diálogo.</p>
Estructura (infraestructura - jerarquías)	<p>CESES1. El espacio físico en el trabajo es adecuado.</p> <p>CESES2. Da gusto llegar a trabajar aquí.</p> <p>CESES3. Los puestos de trabajo son cómodos y agradables.</p> <p>CESTR1. La estructura de niveles y cargos en mi área, departamento o facultad es adecuada para cumplir con los objetivos.</p> <p>CESTR2. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en mi área, departamento y/o facultad.</p> <p>CESTR3. Se puede identificar quien es responsable de cada actividad en la Universidad.</p> <p>CESTR4. La forma como está estructurada la Universidad en áreas, departamentos y facultades contribuyen al desarrollo adecuado de mi trabajo.</p> <p>CESTR5. Las actividades y responsabilidades (funciones) están claramente diferenciadas entre los funcionarios de mi área, departamento o facultad.</p>
Procesos y tecnología	<p>CESP1. Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo.</p> <p>CESP2. Los procedimientos permiten hacer el trabajo, no importa si me cambian de área o división.</p> <p>CESP3. Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o supervisor, se puede hacer porque los procesos son claros.</p> <p>CESP4. Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares.</p> <p>CESP5. Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia</p> <p>CESTE1. Capacitan/entrenan al personal para mejorar el desarrollo de las actividades.</p> <p>CESTE2. Las capacitaciones/entrenamientos ayudan efectivamente a hacer mejor el trabajo.</p> <p>CESTE3. Las solicitudes de capacitación/entrenamiento son escuchadas.</p>

3. Metodología y resultados de la Investigación.

	<p>CESTE4. Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados.</p> <p>CESTE5. La tecnología con la que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien.</p> <p>CESTE6. Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.</p>
Recompensas	<p>CRCM1. En esta Universidad hay reales oportunidades de crecimiento profesional.</p> <p>CRCM2. La Universidad permite capacitarse para optar a cargos de mayor jerarquía dentro de ella.</p> <p>CRCM3. Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago.</p> <p>CRCM4. Los beneficios adicionales que se reciben son buenos.</p> <p>CRCM5. Cuando se hace un buen trabajo, se recibe el reconocimiento que se debería recibir.</p>
Liderazgo	<p>CLID2. El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta Universidad.</p> <p>CLID4. Se puede contar con los recursos de otras dependencias para mejorar la efectividad y la eficiencia.</p> <p>CLID6. Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores.</p> <p>CLID7. Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias.</p> <p>CLID8. Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Las escalas de justicia organizacional y de satisfacción solo se ajustaron en su redacción, mas no en su composición de ítems. Para esto, se usaron las recomendaciones de los expertos y los focus group desarrollados. De cualquier forma, se desarrollaron las pruebas de fiabilidad y validez conforme a la literatura, pues son adaptaciones del lenguaje. Por tanto, en el apartado de análisis se verán tanto los factoriales exploratorios, como los confirmatorios.

Tabla 2-5 Ítems finales de la justicia organizacional y la satisfacción laboral

DIMENSIÓN	CODIFICACIÓN E ÍTEMS
Justicia distributiva	<p>JDIS1. ¿Las recompensas que recibe reflejan el esfuerzo que ha puesto en su trabajo?</p> <p>JDIS2. ¿Dichas recompensas son apropiadas para el trabajo que ha logrado?</p> <p>JDIS3. ¿Estas recompensas reflejan lo que Ud. ha contribuido a la organización?</p> <p>JDIS4. ¿Sus recompensas son justas teniendo en cuenta su desempeño?</p>
Justicia procedimental	<p>JPROC1. ¿Ha podido expresar sus puntos de vista, pensamiento y sentimientos ante las políticas que usa la Universidad para dar incentivos o recompensas?</p> <p>JPROC2. ¿Puede Ud. incidir en la mejora de los incentivos o recompensas a partir del cumplimiento de dichas políticas y/o procedimientos?</p> <p>JPROC3. ¿Los procedimientos para dar incentivos o recompensas se aplican consistentemente (de la misma manera) a todos los empleados?</p> <p>JPROC4. ¿Los procedimientos para dar incentivos o recompensas han sido aplicados de manera neutral (sin distinciones ni prejuicios) a todos los</p>

DIMENSIÓN	CODIFICACIÓN E ÍTEMS
	colaboradores? JPROC5. ¿Los procedimientos para dar incentivos o recompensas se han basado en información precisa y objetiva? JPROC6. ¿Ha podido solicitar los incentivos o recompensas laborales que merece según dichos procedimientos? JPROC7. ¿A su juicio los procedimientos para dar incentivos o recompensas se han basado en estándares éticos y morales?
Justicia interactiva	JINT1. ¿Lo ha tratado de manera educada? JINT2. ¿Lo ha tratado con dignidad? JINT3. ¿Lo ha tratado con respeto? JINT4. ¿Evita chistes o comentarios inapropiados?
Justicia informacional	JINF1. ¿Ha sido sincero en la comunicación con usted? JINF2. ¿Le ha explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarlo por su trabajo? JINF3. ¿Es razonable en las explicaciones con respecto a los procedimientos para recompensarlo? JINF4. ¿Le ha comunicado detalles relacionados con su trabajo de manera oportuna? JINF5. ¿Tiene en cuenta las necesidades específicas de los subalternos para interactuar (reunirse, comunicarse) con ellos?
Satisfacción intrínseca	SATIN1. Me mantengo ocupado todo el tiempo. SATIN2. Tengo la oportunidad de trabajar solo sin supervisión. SATIN3. Puedo hacer diferentes cosas de vez en cuando. SATIN4. Tengo la oportunidad de ser "alguien" en la Universidad y en la sociedad. SATIN7. Puedo hacer las cosas de manera que no vayan en contra de mi conciencia. SATIN8. Mi labor se ve como un empleo estable en esta organización. SATIN9. Puedo hacer cosas para otras personas. SATIN10. Tengo la oportunidad de decirle a la gente (compañeros o colaboradores) qué hacer. SATIN11. Hago actividades que hacen uso de mis habilidades. SATIN15. Tengo la libertad de usar mi propio juicio/criterio. SATIN16. Me dan la oportunidad de intentar mis propios métodos para realizar el trabajo. SATIN17. Las condiciones laborales son adecuadas. SATIN18. Mis compañeros se llevan bien con los demás. SATIN20. Puedo sentir que he logrado cosas.
Satisfacción extrínseca	SATEX5. Me gusta la forma en que mi jefe directo o supervisor maneja los subalternos. SATEX6. Mi jefe directo o supervisor tiene las competencias para tomar las decisiones que debe tomar. SATEX12. Las políticas de la Universidad se ponen en práctica fácilmente. SATEX13. Me siento a gusto con mi salario y la cantidad de trabajo que hago. SATEX14. Tengo posibilidades de avanzar. SATEX19. Se reconoce cuando lo hago bien.

Fuente: Elaboración propia

2.4 Proceso de recogida de información

El proceso de recogida de datos tuvo dos partes. En primer lugar, un pretest en una Universidad amiga, un poco más pequeña, pero que

3. Metodología y resultados de la Investigación.

garantizaba una situación similar. Para esta se logró una muestra de 89 y su análisis se presenta en el apartado 3.1 del capítulo de análisis de resultados. Posteriormente se procedió a hacer la relación sistemática de los datos en las poblaciones objeto de estudio, esto es, el universo de empleados de la Universidad A fue, según la Dirección de Recursos Humanos de dicha universidad, de 455, a los que se pueden sumar 20 empleados flotantes (por ocasión). No se aplicó un muestreo, sino un censo, por lo cual, al hacer la invitación se contaba con 485 nombres, de los cuales se obtuvieron 461 instrumentos a tener en cuenta en el análisis de la base de datos sin depurar. Por su parte, la Universidad B tiene un universo de empleados de 500 y, al igual que la Universidad A, se invitaron a todos los empleados, consiguiendo respuesta de 480 de ellos. De estos registros fueron adecuados para el análisis 459 de la Universidad A y 443 de la Universidad B, para un total de 902 registros completos para el análisis. Eso le da a esta investigación una tasa de respuesta de 95,8% y de registros útiles de 94,5%.

El procedimiento de recogida de información fue mediante encuestas web vía link, utilizándose el portal de surveymonkey. En la tabla 2-6 puede verse la ficha técnica del estudio. Dada la colaboración de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad y las restricciones en el sistema, se garantizaron datos completos en la recolección de la información. En referencia a los datos atípicos, a través de SPSS se le pidió detectar dichos casos. Se encontraron 64 casos atípicos, por lo cual fue necesario aplicar lo recomendado por Hair y otros (1999) en términos del criterio de la D de Mahalanobis dividido por los grados de libertad. Sin embargo, los resultados cumplieron el criterio de ser estadísticamente atribuibles al azar con probabilidades mayores al 0.05%, por lo tanto, no se eliminaron los registros.

Tabla 2-6 Ficha técnica del trabajo de campo

Universo	Incidencia del CO y JO en la SL de los empleados de una Universidad en Ecuador.
Ambito	Local y organizacional (dos universidades en Ecuador)
Unidad de análisis	465 Empleados activos laborando en la universidad A y 500 Empleados activos laborando en la universidad B. Tasa de respuesta 95,8% y una tasa de casos validos de análisis 94,5%
Recogida de la información	Recolección administrada con link vía web a través del portal Surveymonkey

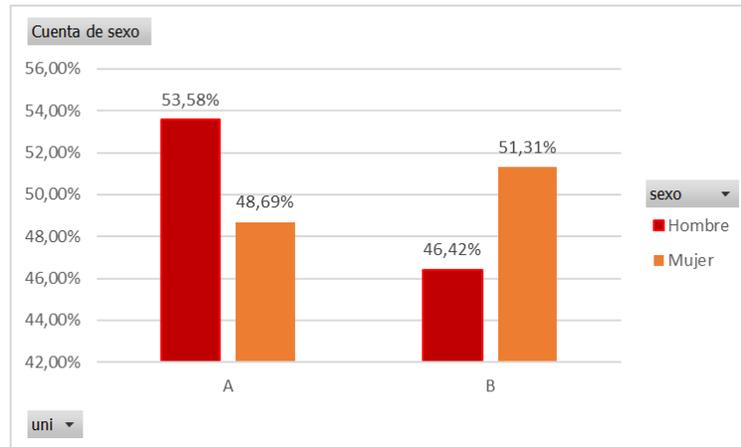
Fuente: Elaboración propia.

2.5 Análisis descriptivo de los datos

En la figura 2-3 se puede apreciar cómo el 54% de los hombres participantes fueron de la Universidad A y el 46% de la Universidad B. Las mujeres participantes son en su mayoría 51% de la Universidad B, mientras el 49% son de la Universidad A.

Figura 2-3 Participación por género

3. Metodología y resultados de la Investigación.



Fuente: Elaboración propia

En términos de los rangos de edad, como se muestra en la tabla 2-8, se puede observar que el 58% de la gente que trabaja en estas Universidades esta entre los 30 y los 50 años.

Tabla 2-7 Rangos de edad de las empresas participantes

Universidad	Edad						Total general
	20 o menos	21 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 o más	
A	1,53%	26,80%	29,41%	21,57%	15,03%	5,66%	100,00%
B	0,23%	15,80%	41,53%	23,48%	16,93%	2,03%	100,00%
Total general	0,89%	21,40%	35,37%	22,51%	15,96%	3,88%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

En referencia a la formación de los colaboradores de las Universidades, se puede observar la distribución de frecuencias de los niveles de estudios en la tabla 2-9 a continuación.

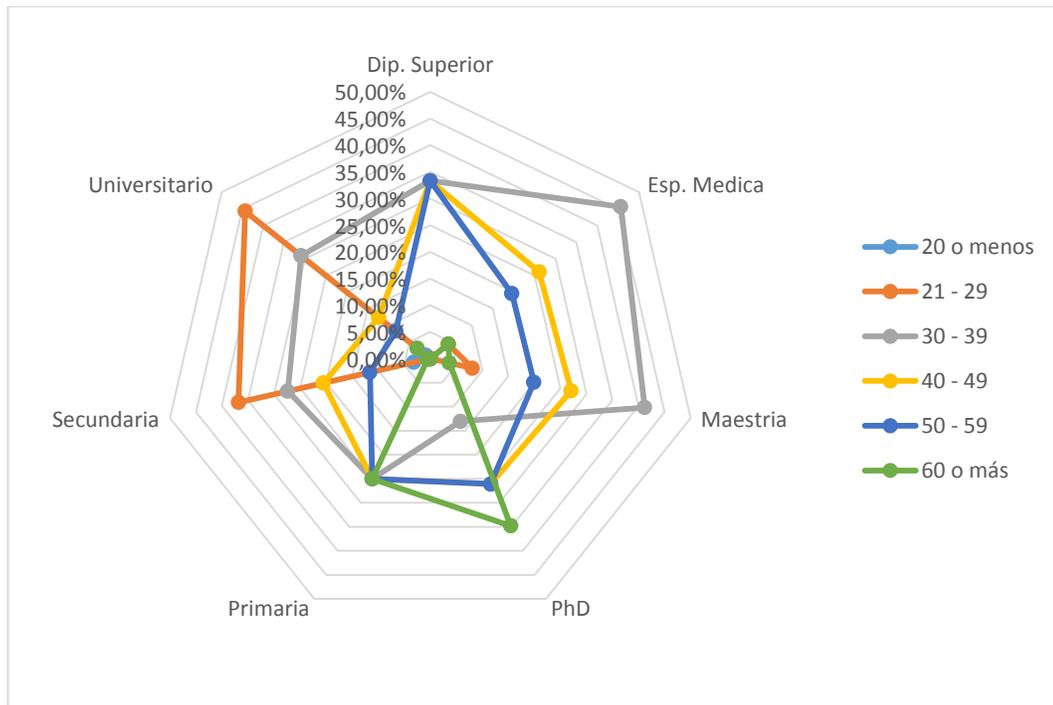
Tabla 2-8 Nivel de estudios por género de los empleados

Universidad	Título	Hombre	Mujer	Total general
A	Dip. Superior	100,00%	0,00%	100,00%
	Esp. Medica	20,00%	80,00%	100,00%
	Maestría	58,17%	41,83%	100,00%
	PhD.	41,18%	58,82%	100,00%
	Primaria	12,50%	87,50%	100,00%
	Secundaria	36,61%	63,39%	100,00%
	Universitario	55,95%	44,05%	100,00%

Total A		47,28%	52,72%	100,00%
B	Dip. Superior	40,00%	60,00%	100,00%
	Esp. Medica	47,22%	52,78%	100,00%
	Maestría	38,71%	61,29%	100,00%
	PhD.	16,67%	83,33%	100,00%
	Secundaria	42,86%	57,14%	100,00%
	Universitario	51,82%	48,18%	100,00%
Total B		42,44%	57,56%	100,00%
Total general		44,90%	55,10%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 2-4 Nivel de estudios por edad



Fuente: Elaboración propia

Si se revisa la formación de los empleados por edad (figura 2-4), se tiene que el nivel de formación va aumentando en los rangos de adultos jóvenes.

En la tabla 2-9 se resumen las medias y desviaciones típicas.

Tabla 2-9 Estadísticos descriptivos

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
SCLOB	8,00	56,00	40,3213	12,73184

3. Metodología y resultados de la Investigación.

SCRE	14,00	98,00	76,3097	21,59554
SEST	9,00	63,00	49,5870	12,50036
SCSTE	11,00	77,00	56,2541	16,39847
SCRCM	6,00	42,00	29,1636	10,03374
SCLID	9,00	63,00	48,6102	12,82152
SJDIS	,00	20,00	9,7471	6,76800
SJPROC	,00	30,00	13,0882	9,07878
SJINT	,00	20,00	17,3724	3,80223
SJINF	,00	20,00	14,0789	5,85189
SSATIN	20,00	98,00	84,0429	13,28712
SSATEX	6,00	42,00	32,9037	8,11825

Fuente: Elaboración Propia

3. Análisis de los resultados

El objetivo de este capítulo es mostrar el análisis de los resultados obtenidos en el pretest del estudio empírico. Para lograr esto, se parte del análisis de las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas en el estudio y del proceso de depuración de las escalas de medida, en especial de la diseñada para el clima organizacional. Todas las escalas de este trabajo fueron sometidas a un proceso de pretest, el cual se muestra a continuación. Una vez establecida la calidad de las escalas de medida, se procede a realizar el análisis de los datos, empleando para ello la modelización estructural y comprobando así la adecuación de los modelos de medida de los constructos propuestos. Finalmente, para la escala definitiva de clima organizacional, se establece la escala a utilizar en el estudio final.

3.1 Medición de la calidad de las escalas (pretest)

A continuación se procede a estudiar la calidad psicométrica de las escalas utilizadas en el cuestionario para la medición de los distintos constructos del modelo, comprobando en qué medida los indicadores considerados representan a sus correspondientes variables latentes. Dado que el modelo estadístico se fundamenta en una estructura de covarianzas, se parte de analizar la covarianza de los ítems inmiscuidos en cada escala. De esa manera, las tablas siguientes muestran las covarianzas de los ítems de cada una de las escalas utilizadas en el modelo.

Tabla 3-I Correlaciones bivariadas de los ítems de clima organizacional

	CLOB2	CLOB3	CLOB4	CREC1	CREC2	CREC3	CREC4	GRET1	GRET2	GRET3	CREM1	CREM2	CESF1	CESF2	CESF3	CESF4	CESJ1	CESJ2	CESJ3	CESJ4	CESJ5	CSTE1	CSTE2	CSTE3	CSTE4	CSPR1	CSPR4	CRCM1	CRCM2	CRCM3	CRCM4	CRCM5	CLID4	CLID6	CLID8
CLOB2	1	.838	.763	.429	.451	.430	.405	.491	.479	.509	.456	.503	.462	.494	.454	.516	.590	.546	.597	.627	.569	.605	.601	.624	.537	.684	.530	.586	.581	.363	.544	.591	.608	.563	.573
CLOB3	.838	1	.837	.429	.481	.421	.385	.484	.474	.480	.464	.535	.501	.542	.479	.527	.631	.559	.619	.665	.626	.637	.634	.651	.576	.715	.574	.618	.582	.409	.585	.612	.655	.574	.626
CLOB4	.763	.837	1	.434	.491	.445	.399	.502	.486	.506	.476	.533	.469	.517	.468	.509	.631	.572	.631	.665	.638	.599	.609	.638	.537	.701	.572	.599	.561	.381	.561	.592	.603	.603	.595
CREC1	.429	.429	.434	1	.797	.842	.865	.822	.814	.688	.773	.722	.399	.531	.417	.399	.532	.552	.503	.490	.502	.428	.429	.503	.396	.516	.442	.508	.489	.316	.410	.487	.447	.499	.528
CREC2	.451	.481	.491	.797	1	.780	.740	.772	.775	.685	.732	.696	.432	.506	.439	.436	.560	.594	.541	.510	.566	.464	.475	.537	.451	.557	.479	.522	.498	.313	.453	.500	.503	.523	.535
CREC3	.430	.421	.445	.842	.780	1	.871	.806	.801	.706	.765	.715	.408	.512	.424	.387	.526	.520	.471	.496	.471	.404	.411	.464	.405	.493	.449	.488	.466	.310	.404	.473	.437	.496	.544
CREC4	.405	.385	.399	.865	.740	.871	1	.844	.833	.700	.765	.710	.400	.489	.414	.389	.503	.499	.456	.466	.467	.393	.404	.470	.371	.477	.421	.471	.459	.285	.382	.471	.428	.465	.509
CRET1	.491	.484	.502	.822	.772	.806	.844	1	.894	.763	.803	.766	.421	.527	.445	.429	.587	.593	.539	.558	.575	.488	.482	.558	.427	.541	.497	.560	.543	.340	.462	.539	.525	.562	.583
CRET2	.479	.474	.486	.814	.775	.801	.833	.894	1	.759	.798	.754	.420	.534	.448	.411	.605	.604	.536	.549	.563	.477	.468	.537	.425	.551	.488	.570	.548	.356	.476	.540	.525	.575	.558
CRET3	.509	.480	.506	.688	.685	.706	.700	.763	.759	1	.713	.694	.447	.540	.463	.449	.576	.579	.558	.570	.555	.515	.503	.564	.452	.565	.490	.559	.565	.342	.481	.554	.510	.561	.555
CREM1	.456	.464	.476	.773	.732	.765	.765	.803	.798	.713	1	.788	.408	.552	.421	.425	.573	.582	.511	.516	.537	.462	.462	.538	.400	.525	.485	.516	.499	.337	.438	.508	.508	.571	.556
CREM2	.503	.535	.533	.722	.696	.715	.710	.766	.754	.694	.788	1	.482	.632	.484	.464	.608	.618	.563	.606	.578	.504	.524	.567	.488	.593	.527	.577	.536	.355	.499	.552	.565	.582	.611
CESF1	.462	.501	.469	.399	.432	.408	.400	.421	.420	.447	.408	.482	1	.582	.837	.676	.520	.460	.475	.539	.489	.483	.503	.455	.621	.533	.459	.514	.439	.362	.471	.461	.484	.457	.486
CESF2	.494	.542	.517	.531	.506	.512	.489	.527	.534	.540	.552	.632	.582	1	.639	.532	.625	.594	.576	.624	.563	.563	.600	.579	.568	.600	.503	.628	.535	.428	.524	.516	.513	.549	.566
CESF3	.454	.479	.468	.417	.439	.424	.414	.445	.448	.463	.421	.484	.837	.639	1	.698	.558	.500	.511	.557	.536	.528	.552	.496	.632	.579	.455	.580	.491	.368	.490	.471	.482	.468	.511
CESF4	.516	.527	.509	.399	.436	.387	.389	.429	.411	.449	.425	.464	.676	.532	.698	1	.517	.453	.505	.516	.506	.587	.529	.545	.674	.572	.448	.539	.504	.319	.494	.523	.560	.453	.494
CESJ1	.590	.631	.631	.532	.560	.526	.503	.587	.605	.576	.573	.608	.520	.625	.558	.517	1	.689	.673	.721	.731	.594	.628	.656	.576	.733	.614	.733	.716	.490	.605	.622	.628	.657	.664
CESJ2	.546	.559	.572	.552	.594	.520	.499	.593	.604	.579	.582	.618	.460	.594	.500	.453	.689	1	.735	.695	.702	.510	.523	.583	.518	.662	.539	.618	.614	.370	.531	.564	.649	.638	.632
CESJ3	.597	.619	.631	.503	.541	.471	.456	.539	.536	.558	.511	.563	.475	.576	.511	.505	.673	.735	1	.747	.704	.595	.594	.629	.523	.700	.588	.667	.614	.444	.591	.598	.625	.674	.710
CESJ4	.627	.665	.665	.490	.510	.496	.466	.558	.549	.570	.516	.606	.539	.624	.557	.516	.721	.695	.747	1	.704	.596	.650	.640	.581	.736	.589	.692	.630	.451	.584	.609	.669	.672	.755
CESJ5	.569	.626	.638	.502	.566	.471	.467	.575	.563	.555	.537	.578	.489	.563	.536	.506	.731	.702	.704	.704	1	.591	.626	.653	.565	.738	.621	.656	.631	.474	.620	.695	.650	.633	.660
CSTE1	.605	.637	.598	.428	.464	.404	.393	.488	.477	.516	.462	.504	.483	.563	.528	.587	.594	.510	.595	.598	.591	1	.812	.808	.596	.687	.588	.642	.653	.446	.564	.609	.560	.530	.569
CSTE2	.601	.634	.608	.429	.475	.411	.404	.482	.468	.503	.462	.524	.503	.600	.552	.529	.628	.523	.594	.650	.628	.812	1	.759	.590	.698	.590	.628	.614	.412	.533	.569	.552	.548	.641
CSTE3	.624	.651	.638	.503	.537	.464	.470	.558	.537	.564	.536	.567	.455	.579	.496	.545	.656	.583	.629	.640	.653	.808	.759	1	.572	.703	.624	.684	.700	.477	.625	.665	.635	.604	.624
CSTE4	.537	.576	.537	.396	.451	.405	.371	.427	.425	.452	.400	.488	.621	.568	.632	.674	.576	.518	.523	.581	.565	.596	.590	.572	1	.643	.489	.607	.542	.368	.525	.529	.562	.467	.562
CSPR1	.684	.715	.701	.516	.557	.493	.477	.541	.551	.565	.525	.593	.533	.600	.579	.572	.733	.662	.700	.736	.738	.687	.698	.703	.643	1	.649	.663	.640	.423	.593	.639	.666	.635	.666
CSPR4	.530	.574	.572	.442	.479	.449	.421	.497	.488	.490	.485	.527	.459	.503	.455	.448	.614	.539	.588	.589	.621	.588	.590	.624	.489	.649	1	.580	.549	.461	.563	.589	.550	.546	.582
CRCM1	.586	.618	.599	.508	.522	.488	.471	.560	.570	.559	.516	.577	.514	.628	.580	.539	.733	.618	.667	.692	.656	.642	.628	.684	.607	.663	.580	1	.804	.594	.678	.672	.624	.613	.647
CRCM2	.581	.582	.561	.489	.498	.466	.459	.543	.548	.566	.499	.536	.439	.535	.491	.504	.718	.614	.614	.630	.631	.653	.614	.700	.542	.640	.549	.804	1	.557	.633	.658	.612	.607	.612
CRCM3	.363	.408	.381	.316	.313	.310	.285	.340	.356	.342	.337	.355	.362	.428	.368	.319	.490	.370	.444	.451	.474	.446	.412	.477	.368	.423	.461	.594	.557	1	.692	.617	.415	.398	.438
CRCM4	.544	.585	.581	.410	.453	.404	.382	.462	.476	.481	.438	.499	.471	.524	.490	.494	.605	.531	.591	.584	.620	.564	.533	.625	.625	.593	.563	.678	.633	.692	1	.760	.612	.535	.587
CRCM5	.591	.612	.592	.487	.500	.473	.471	.539	.540	.554	.508	.552	.461	.516	.471	.523	.622	.564	.598	.609	.695	.609	.569	.665	.529	.639	.589	.672	.658	.617	.760	1	.649	.588	.592
CLID4	.608	.655	.603	.447	.503	.437	.428	.525	.525	.510	.508	.565	.484	.513	.482	.608	.649	.625	.669	.850	.560	.552	.635	.562	.666	.550	.624	.612	.413	.612	.649	1	.640	.588	
CLID6	.563	.574	.603	.499	.523	.496	.465	.562	.575	.561	.571	.582	.457	.549	.468	.453	.657	.638	.674	.672	.633	.530	.548	.604	.467	.635	.546	.613	.607	.398	.535	.588	.640	1	.609
CLID8	.573	.626	.595	.528	.535	.544	.509	.583	.558	.555	.556	.611	.486	.566	.511	.494	.664	.632	.710	.755	.660	.569	.641	.624	.562	.666	.582	.647	.612	.438	.587	.592	.588	.609	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-2 Correlaciones bivariadas de los ítems de justicia organizacional

	1	JDIS1	JDIS2	JDIS3	JDIS4	JPROC1	JPROC2	JPROC3	JPROC4	JPROC5	JPROC6	JPROC7	JINT1	JINT2	JINT3	JINT4	JINF1	JINF2	JINF3	JINF4	JINF5
JDIS1	1	,939"	,915"	,915"	,642"	,584"	,717"	,719"	,736"	,628"	,692"	,228"	,230"	,254"	,185"	,311"	,505"	,530"	,427"	,395"	
JDIS2	,939"	1	,932"	,924"	,628"	,596"	,723"	,720"	,736"	,620"	,681"	,231"	,231"	,249"	,210"	,312"	,520"	,548"	,444"	,409"	
JDIS3	,915"	,932"	1	,939"	,631"	,607"	,719"	,711"	,728"	,633"	,687"	,217"	,219"	,236"	,196"	,305"	,514"	,547"	,454"	,417"	
JDIS4	,915"	,924"	,939"	1	,637"	,601"	,734"	,736"	,744"	,639"	,696"	,226"	,223"	,244"	,186"	,304"	,522"	,545"	,438"	,397"	
JPRO C1	,642"	,628"	,631"	,637"	1	,712"	,658"	,622"	,632"	,646"	,580"	,236"	,245"	,239"	,184"	,309"	,484"	,481"	,380"	,378"	
JPRO C2	,584"	,596"	,607"	,601"	,712"	1	,643"	,611"	,620"	,645"	,558"	,151"	,159"	,161"	,125"	,232"	,412"	,418"	,313"	,299"	
JPRO C3	,717"	,723"	,719"	,734"	,658"	,643"	1	,888"	,856"	,706"	,754"	,224"	,210"	,246"	,154"	,311"	,507"	,526"	,401"	,380"	
JPRO C4	,719"	,720"	,711"	,736"	,622"	,611"	,888"	1	,907"	,698"	,797"	,257"	,258"	,280"	,197"	,363"	,520"	,542"	,399"	,408"	
JPRO C5	,736"	,736"	,728"	,744"	,632"	,620"	,856"	,907"	1	,726"	,824"	,247"	,243"	,256"	,215"	,340"	,523"	,548"	,421"	,419"	
JPRO C6	,628"	,620"	,633"	,639"	,646"	,645"	,706"	,698"	,726"	1	,687"	,186"	,174"	,174"	,188"	,273"	,506"	,510"	,369"	,358"	
JPRO C7	,692"	,681"	,687"	,696"	,580"	,558"	,754"	,797"	,824"	,687"	1	,258"	,267"	,284"	,245"	,340"	,478"	,500"	,396"	,397"	
JINT1	,228"	,231"	,217"	,226"	,236"	,151"	,224"	,257"	,247"	,186"	,258"	1	,897"	,867"	,511"	,700"	,426"	,419"	,571"	,567"	
JINT2	,230"	,231"	,219"	,223"	,245"	,159"	,210"	,258"	,243"	,174"	,267"	,897"	1	,916"	,531"	,743"	,427"	,424"	,580"	,587"	
JINT3	,254"	,249"	,236"	,244"	,239"	,161"	,246"	,280"	,256"	,174"	,284"	,867"	,916"	1	,517"	,735"	,440"	,440"	,562"	,572"	
JINT4	,185"	,210"	,196"	,186"	,184"	,125"	,154"	,197"	,215"	,188"	,245"	,511"	,531"	,517"	1	,566"	,347"	,349"	,452"	,460"	
JINF1	,311"	,312"	,305"	,304"	,309"	,232"	,311"	,363"	,340"	,273"	,340"	,700"	,743"	,735"	,566"	1	,609"	,604"	,716"	,736"	
JINF2	,505"	,520"	,514"	,522"	,484"	,412"	,507"	,520"	,523"	,506"	,478"	,426"	,427"	,440"	,347"	,609"	1	,918"	,701"	,678"	
JINF3	,530"	,548"	,547"	,545"	,481"	,418"	,526"	,542"	,548"	,510"	,500"	,419"	,424"	,440"	,349"	,604"	,918"	1	,696"	,677"	
JINF4	,427"	,444"	,454"	,438"	,380"	,313"	,401"	,399"	,421"	,369"	,396"	,571"	,580"	,562"	,452"	,716"	,701"	,696"	1	,825"	
JINF5	,395"	,409"	,417"	,397"	,378"	,299"	,380"	,408"	,419"	,358"	,397"	,567"	,587"	,572"	,460"	,736"	,678"	,677"	,825"	1	

Fuente: Elaboración propia

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Tabla 3-3 Correlaciones bivariadas de los ítems de satisfacción laboral

	SATIN1	SATIN2	SATIN3	SATIN4	SATEX5	SATEX6	SATIN7	SATIN8	SATIN9	SATIN10	SATIN11	SATEX12	SATEX13	SATEX14	SATIN15	SATIN16	SATIN17	SATIN18	SATEX19	SATIN20
SATIN1	1	,381	,216	,389	,231	,268	,325	,257	,156	,250	,389	,247	,166	,216	,281	,315	,235	,244	,208	,357
SATIN2	,381	1	,409	,354	,189	,211	,237	,277	,174	,292	,310	,208	,181	,242	,282	,311	,261	,222	,279	,261
SATIN3	,216	,409	1	,407	,277	,280	,231	,347	,353	,366	,345	,372	,204	,292	,342	,404	,373	,257	,327	,298
SATIN4	,389	,354	,407	1	,491	,490	,411	,530	,335	,525	,585	,567	,422	,633	,600	,586	,575	,412	,520	,639
SATEX5	,231	,189	,277	,491	1	,793	,338	,369	,242	,397	,398	,478	,343	,429	,554	,550	,498	,529	,629	,497
SATEX6	,268	,211	,280	,490	,793	1	,360	,397	,271	,419	,406	,481	,304	,402	,550	,543	,506	,493	,599	,505
SATIN7	,325	,237	,231	,411	,338	,360	1	,347	,247	,283	,438	,427	,257	,318	,422	,398	,378	,223	,292	,406
SATIN8	,257	,277	,347	,530	,369	,397	,347	1	,347	,456	,420	,538	,350	,494	,486	,497	,574	,395	,507	,562
SATIN9	,156	,174	,353	,335	,242	,271	,247	,347	1	,446	,356	,360	,234	,295	,319	,315	,341	,209	,292	,319
SATIN10	,250	,292	,366	,525	,397	,419	,283	,456	,446	1	,500	,514	,318	,434	,467	,436	,438	,375	,467	,464
SATIN11	,389	,310	,345	,585	,398	,406	,438	,420	,356	,500	1	,505	,317	,467	,549	,580	,453	,359	,423	,539
SATEX12	,247	,208	,372	,567	,478	,481	,427	,538	,360	,514	,505	1	,445	,594	,607	,592	,651	,449	,561	,579
SATEX13	,166	,181	,204	,422	,343	,304	,257	,350	,234	,318	,317	,445	1	,667	,517	,422	,487	,286	,437	,381
SATEX14	,216	,242	,292	,633	,429	,402	,318	,494	,295	,434	,467	,594	,667	1	,691	,569	,612	,398	,575	,569
SATIN15	,281	,282	,342	,600	,554	,550	,422	,486	,319	,467	,549	,607	,517	,691	1	,796	,659	,470	,607	,626
SATIN16	,315	,311	,404	,586	,550	,543	,398	,497	,315	,436	,580	,592	,422	,569	,796	1	,660	,526	,606	,618
SATIN17	,235	,261	,373	,575	,498	,506	,378	,574	,341	,438	,453	,651	,487	,612	,659	,660	1	,515	,618	,645
SATIN18	,244	,222	,257	,412	,529	,493	,223	,395	,209	,375	,359	,449	,286	,398	,470	,526	,515	1	,576	,506
SATEX19	,208	,279	,327	,520	,629	,599	,292	,507	,292	,467	,423	,561	,437	,575	,607	,606	,618	,576	1	,639
SATIN20	,357	,261	,298	,639	,497	,505	,406	,562	,319	,464	,539	,579	,381	,569	,626	,618	,645	,506	,639	1

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, existe correlación significativa entre los ítems de cada una de las escalas, por lo cual se sabe que es posible desarrollar el proceso estadístico. De manera especial, se muestra el proceso detallado de la prueba piloto.

Como se dijo anteriormente, se tomó como piloto una Universidad particular cercana a la Universidad A. Dado el proceso de desarrollo de ítems enunciado previamente, el piloto se enfocó en la depuración del instrumento de medida desarrollado para tener una escala más sucinta. El enfoque del investigador fue reducirla alrededor de 50 ítems. Para ello, Morales (2013) plantea tener en cuenta los criterios de significación estadística y la relevancia práctica de la carga de correlación ítem total. De esta manera, el valor 0.30 es un mínimo que explica alrededor de un 10% de la varianza, 0.40 es más relevante y valores en torno a 0.50 son ya de clara relevancia práctica y definen bien el factor.

Esto significa que a mayor número de sujetos, los coeficientes pueden ser menores, aunque deben por lo menos estar entre 0.30 y 0.35 (Hair y otros, 1999; McKelvey, 1967; Saxe y Weitz, 1982; Spector, 1992; Osborne y Costello, 2004). Sin embargo, teniendo en cuenta que es una escala nueva, que el enfoque de la significación estadística, según la literatura, plantea que la significación está ligada al tamaño de la muestra y dado que la muestra del pretest es pequeña, se acordó con el director de esta investigación tomar valores por encima de 0,70 en la correlación ítem total. Esto con la idea de darle mayor fortaleza a la significancia estadística frente al tamaño de la muestra y prevenir posible ruido en el desarrollo del estudio final, lo que le da mayor fortaleza a la escala a usar en el estudio y lo cual fue tenido en cuenta en el desarrollo de los ítems, por lo cual, se diseñaron muchos más de los recomendados para que en la depuración fuera más fácil poder quitar ítems.

Además de este criterio, Hair y otros (1999) plantean que otro criterio a tener en cuenta es la extracción de la comunalidad. Esto por cuanto ésta representa la porción de la varianza con la que contribuye cada variable a la solución final, por lo cual, los autores dicen que se esperaría que al menos sea explicada la mitad de la varianza del factor, es decir que todas las variables con comunalidades inferiores a 0.50 carecen de explicación suficiente del factor (Hair y otros, 1999). Bajo el mismo criterio de darle mayor exigencia a las pruebas para la escala nueva, se plantea que en el pretest se tomarán en cuenta aquellos que están por encima de 0.75. Finalmente, dado que es una escala nueva, otro criterio de eliminación está ligado a aquellos ítems que aportan a varias dimensiones, pues la idea es que cada dimensión sea unidimensional, por tanto, fue el primer criterio a revisar, es decir que los ítems no aporten significativamente a varios componentes o factores.

3.1.1 Análisis Factorial Exploratorio [AFE] del pretest

Con este fundamento se han calculado las extracciones de comunalidad, los aportes a los factores y las correlaciones ítem-total para cada una de las escalas (tabla 3-4). Siguiendo los criterios establecidos para el pretest, se han de eliminar aquellos ítems cuyo valor en la correlación ítem total sea menor o cercano a 0,70, o que la extracción de comunalidad del factor sea menor o cercana a 0,70. Este proceso se hizo eliminando los elementos que no cumplen uno a uno, lo cual cambia el valor en cada iteración (no se muestran todas las iteraciones, solamente las más relevantes).

Tabla 3-4 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión objetivos y propósitos

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Objetivo	0.939	CLOB1	0,836	0,760	0,902	0,836
		CLOB2	0,854	0,780	0,899	0,854
		CLOB3	0,894	0,832	0,894	0,894
		CLOB4	0,894	0,830	0,895	0,894
		CLOB5	0,615	0,534	0,919	0,615
		CLOB6	0,812	0,755	0,902	0,812
		CLOB7	0,731	0,666	0,910	0,731
		CLOB8	0,727	0,656	0,910	0,727

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Objetivo	0.938	CLOB1	0,836	0,760	0,902	0,836
		CLOB2	0,854	0,780	0,899	0,854
		CLOB3	0,894	0,832	0,894	0,894
		CLOB4	0,894	0,830	0,895	0,894
		CLOB6	0,812	0,755	0,902	0,812

Fuente: Elaboración propia

En este caso, los ítems CLOB5 (“Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización), CLOB7 (“Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi dependencia”) y CLOB8 (“La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior”) presentan resultados por debajo de los criterios en alguno de los indicadores según la tabla 3-4, por lo cual fueron eliminados. Bajo esta misma lógica, se estudian las demás dimensiones del clima organizacional. Para las demás escalas se tomarán los criterios aceptables según la literatura.

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Tabla 3-5 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión relaciones (iteración 1)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
						Componentes	
						1	2
Relaciones	0,945	CREC1	0,704	0,801	0,947	0,834	0,091
		CREC2	0,617	0,727	0,949	0,776	-0,120
		CREC3	0,807	0,863	0,946	0,894	-0,086
		CREC4	0,738	0,807	0,947	0,846	-0,151
		CREC5	0,751	0,825	0,947	0,854	-0,147
		CRET1	0,820	0,828	0,947	0,865	-0,269
		CRET2	0,713	0,807	0,947	0,844	0,030
		CRET3	0,650	0,748	0,949	0,789	-0,166
		CRET4	0,685	0,778	0,948	0,814	-0,152
		CRET5	0,646	0,764	0,948	0,804	0,001
		CREM1	0,730	0,815	0,947	0,849	0,095
		CREM2	0,587	0,719	0,950	0,764	-0,060
		CREM3	0,811	0,559	0,953	0,586	0,683
CREM4	0,812	0,463	0,956	0,496	0,752		

Fuente: Elaboración propia

En esta primera iteración de la dimensión relaciones, los ítems CREM3 (“Hay compañerismo entre los trabajadores”) y CREM4 (“Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema”) aportan significativamente a dos dimensiones, por lo cual pueden generar ruido en el análisis posterior, además de tener una correlación ítem total muy baja. Adicionalmente, el ítem CREM2 (“Los problemas siempre se resuelven a través del diálogo”), presenta una comunalidad por debajo del criterio establecido (tabla 3-5), por lo cual fue eliminado en esta primera iteración. Los nuevos resultados se muestran en la tabla 3-6.

Tabla 3-6 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión relaciones (iteración 2)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
						Componentes	
						1	2
Relaciones	0,950	CREC1	0,704	0,801	0,947	0,834	0,091
		CREC2	0,617	0,727	0,949	0,776	-0,120
		CREC3	0,807	0,863	0,946	0,894	-0,086

	CREC4	0,738	0,807	0,947	0,846	-0,151
	CREC5	0,751	0,825	0,947	0,854	-0,147
	CRET1	0,820	0,828	0,947	0,865	-0,269
	CRET2	0,713	0,807	0,947	0,844	0,030
	CRET3	0,650	0,748	0,949	0,789	-0,166
	CRET4	0,685	0,778	0,948	0,814	-0,152
	CRET5	0,646	0,764	0,948	0,804	0,001
	CREM1	0,730	0,815	0,947	0,849	0,095
	CREM2	0,587	0,719	0,950	0,764	-0,060

Fuente: Elaboración propia

Luego de varias iteraciones con los ítems problemáticos de la dimensión relaciones, los ítems CRECI (“La comunicación con el jefe inmediato es fluida, clara y siempre hay retroalimentación”), CREC2 (“Cuando las directivas dan una indicación, el jefe inmediato siempre la comunica a tiempo”), CRET5 (“Las autoridades ayudan a mejorar cuando alguien hace algo mal”) y CREM2 (“Los problemas siempre se resuelven a través del diálogo”) fueron eliminados. Los nuevos resultados se muestran en la tabla 3-7.

Tabla 3-7 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión relaciones (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Relaciones	0,948	CREC3	0,740	0,814	0,941	0,860
		CREC4	0,737	0,809	0,941	0,858
		CREC5	0,785	0,849	0,938	0,886
		CRET1	0,823	0,875	0,936	0,907
		CRET2	0,690	0,776	0,943	0,830
		CRET3	0,693	0,781	0,943	0,832
		CRET4	0,714	0,795	0,942	0,845
		CREM1	0,694	0,777	0,943	0,833

Fuente: Elaboración propia

Se pasó, entonces, al desarrollo del análisis de la dimensión estructura (tabla 3-8). En este caso el ítem CESES2 (“Da gusto llegar a trabajar aquí”) fue eliminado y al hacerlo, el ítem CESESI ya no tuvo que ser eliminado como se muestra en tabla 3-9.

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Tabla 3-8 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión estructura (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Estructura	0,842	CESES1	0,638	0,641	0,829	0,799
		CESES2	0,537	0,549	0,850	0,733
		CESES3	0,859	0,845	0,729	0,927
		CESES4	0,732	0,719	0,780	0,856

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-9 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión estructura (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Estructura	0,850	CESES1	0,734	0,685	0,843	0,857
		CESES3	0,849	0,803	0,727	0,922
		CESES4	0,759	0,699	0,809	0,871

Fuente: Elaboración propia

En este caso, los ítems CESES1 y CESES3 están un poco por debajo del criterio establecido, se decide no quitarlos, pero establecer otros ítems en esta dimensión para la aplicación final y evitar que haya problemas con una de las dimensiones establecidas en el modelo.

Frente al análisis de la dimensión apoyo y soporte, se puede observar en la tabla 3-10 que es una dimensión problemática. En primer lugar, porque presenta tres componentes y en algunos de los ítems aporta significativamente a todos ellos. Esto puede generar problemas cuando se haga la medición. Dada la complejidad se hacen iteraciones uno a uno con los ítems problemáticos, en este caso, iniciando con CESTE6 (“Siempre me entero de las jornadas de capacitación incluso cuando no estoy incluido(a) en ellas.”)

Tabla 3-10 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión apoyo y soporte (iteración inicial)

Dim	Alfa de c	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes		
						Componentes		
						1	2	3
Apoyo y soporte	0,919	CESTE1	0,861	0,700	0,911	0,749	0,445	-0,320
		CESTE2	0,775	0,685	0,911	0,737	0,217	-0,429
		CESTE3	0,857	0,707	0,911	0,756	0,413	-0,339
		CESTE4	0,921	0,629	0,914	0,705	0,333	0,560
		CESTE5	0,895	0,641	0,914	0,715	0,322	0,530
		CESTE6	0,636	0,682	0,912	0,747	0,277	0,045
		CESPRO1	0,800	0,776	0,907	0,835	-0,320	0,034
		CESPRO2	0,874	0,782	0,907	0,835	-0,421	0,001
		CESPRO3	0,736	0,679	0,912	0,747	-0,422	-0,004
		CESPRO4	0,699	0,663	0,913	0,732	-0,392	0,095
CESPRO5	0,606	0,596	0,916	0,662	-0,387	-0,136		

Fuente: Elaboración propia

Para la iteración final se eliminaron CSTE4 (“Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados”), CSTE5 (“La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien”), CSPR4 (“Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares”) y CSPR5 (“Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia”), como se puede observar en la tabla 3-11

Tabla 3-11 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión apoyo y soporte (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
						Componentes	
						1	2
Apoyo y soporte	0,891	CESTE1	0,875	0,658	0,881	0,744	0,566
		CESTE2	0,781	0,748	0,865	0,822	0,324
		CESTE3	0,851	0,716	0,871	0,792	0,473
		CESPR1	0,895	0,755	0,864	0,858	-0,397
		CESPR2	0,900	0,736	0,868	0,843	-0,434
		CESPR3	0,814	0,656	0,880	0,778	-0,456

Fuente: Elaboración propia

En relación a la dimensión de recompensas, la iteración inicial muestra problemas con los ítems CRCM3 (“Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago”) y CRCM6 (“Mi jefe inmediato siempre

3. Metodología y resultados de la Investigación.

reconoce cuando hago un buen trabajo”), como se muestra en la tabla 3-12, por lo cual, se hizo el mismo procedimiento de la dimensión anterior con criterios bastante más altos de los usuales.

Tabla 3-12 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión recompensas (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Recompensas	0,894	CRCM1	0,681	0,732	0,873	0,825
		CRCM2	0,657	0,714	0,875	0,811
		CRCM3	0,546	0,633	0,889	0,739
		CRCM4	0,721	0,772	0,866	0,849
		CRCM5	0,811	0,839	0,855	0,901
		CRCM6	0,520	0,608	0,891	0,721

Fuente: Elaboración propia

Al proceder a eliminar los ítems, se ve como la extracción de la comunalidad para los demás ya cumple el criterio establecido, tal como se muestra en la tabla 3-13.

Tabla 3-13 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión recompensas (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Recompensas	0,894	CRCM1	0,776	0,776	0,846	0,881
		CRCM2	0,730	0,733	0,861	0,855
		CRCM4	0,700	0,714	0,868	0,836
		CRCM5	0,783	0,786	0,840	0,885

Fuente: Elaboración propia

Se procedió entonces al análisis de la última dimensión del clima organizacional, el liderazgo. Esta dimensión compuesta por 9 ítems presenta bastantes problemas en sus ítems, como se muestra en la tabla 3-14. Por lo tanto, se procedió a analizarlos uno a uno hasta llegar a la mejor opción de trabajo, la cual quedó establecida con los ítems CLID2 (“El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta

Universidad”), CLID6 (“Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores”), CLID7 (“Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias”) y CLID8 (“Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo”), como se observa en la tabla 3-15.

Tabla 3-14 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión liderazgo (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Liderazgo	0,907	CLID1	0,453	0,617	0,902	0,673
		CLID2	0,654	0,746	0,892	0,809
		CLID3	0,518	0,660	0,906	0,720
		CLID4	0,578	0,699	0,895	0,760
		CLID5	0,585	0,672	0,898	0,765
		CLID6	0,729	0,776	0,891	0,854
		CLID7	0,729	0,779	0,891	0,854
		CLID8	0,654	0,741	0,894	0,809
		CLID9	0,515	0,626	0,901	0,717

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-15 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión liderazgo (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Liderazgo	0,888	CLID2	0,672	0,691	0,884	0,820
		CLID6	0,827	0,822	0,832	0,909
		CLID7	0,775	0,772	0,851	0,880
		CLID8	0,739	0,747	0,860	0,860

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se corrió el análisis factorial exploratorio con toda la escala de medida propuesta para verificar si los ítems problemáticos en las dimensiones, también lo son en la escala inicial. Para esto, se muestra en las tablas 3-16 y 3-17 el resultado inicial y final del análisis factorial exploratorio para toda la escala de medida del clima organizacional propuesta.

Tabla 3-16 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la escala de clima organizacional (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes								
						Componentes								
						1	2	3	4	5	6	7	8	9
Objetivo	0,976	CLOB1	0,832	0,630	0,975	0,184	0,191	0,190	0,804	0,161	0,030	0,135	0,162	-0,084
		CLOB2	0,809	0,575	0,975	0,133	0,159	0,030	0,800	0,304	0,084	0,114	0,111	0,006
		CLOB3	0,881	0,679	0,975	0,157	0,283	0,102	0,725	0,476	0,088	0,049	0,007	-0,062
		CLOB4	0,901	0,639	0,975	0,086	0,215	0,100	0,774	0,459	0,127	0,070	0,051	-0,063
		CLOB5	0,570	0,462	0,976	0,185	0,206	0,139	0,407	0,169	0,324	-0,040	-0,264	0,321
		CLOB6	0,768	0,612	0,975	0,120	0,205	0,327	0,597	0,118	0,323	0,017	0,128	0,336
		CLOB7	0,676	0,645	0,975	0,168	0,618	0,107	0,382	-0,009	0,306	0,095	0,065	0,038
		CLOB8	0,704	0,636	0,975	0,321	0,442	0,200	0,434	-0,169	0,049	0,327	0,111	0,162
Relaciones		CREC1	0,835	0,687	0,975	0,803	0,350	0,041	0,109	0,032	0,003	0,168	0,122	0,096
		CREC2	0,775	0,669	0,975	0,700	0,076	0,324	0,090	0,298	0,088	0,080	-0,022	0,251
		CREC3	0,901	0,705	0,975	0,873	0,082	0,220	0,088	0,182	0,195	0,056	-0,033	-0,021
		CREC4	0,818	0,619	0,975	0,810	0,054	0,227	0,130	0,034	0,093	0,183	-0,107	-0,190
		CREC5	0,878	0,833	0,975	0,541	0,422	0,478	0,259	-0,052	0,211	0,251	0,005	-0,043
		CRET1	0,858	0,841	0,975	0,605	0,283	0,418	0,310	0,141	0,271	0,186	-0,113	0,036
		CRET2	0,850	0,728	0,975	0,842	0,186	0,108	0,175	0,184	0,079	0,154	0,015	-0,015
		CRET3	0,754	0,732	0,975	0,634	0,431	0,044	0,245	0,004	0,139	0,210	0,202	0,020
		CRET4	0,818	0,798	0,975	0,503	0,420	0,417	0,083	0,164	0,286	0,263	-0,161	0,064
		CRET5	0,841	0,706	0,975	0,783	0,185	0,313	0,047	0,252	0,065	-0,042	0,061	-0,145
CREMI	0,863	0,730	0,975	0,839	0,139	0,250	0,114	0,143	0,143	0,102	0,049	-0,104		
CREM2	0,805	0,755	0,975	0,564	0,197	0,512	0,095	0,241	0,254	0,059	0,011	0,224		

Análisis de los resultados

Estructura	CREM3	0,784	0,710	0,975	0,573	0,559	0,139	0,072	0,049	0,061	0,082	0,235	-0,223
	CREM4	0,805	0,570	0,975	0,482	0,252	0,123	0,085	0,131	0,259	0,186	-0,065	-0,603
	CESES1	0,726	0,508	0,976	0,107	0,141	0,212	0,088	0,456	0,353	-0,077	0,546	-0,071
	CESES2	0,772	0,713	0,975	0,243	0,183	0,630	0,187	0,122	0,263	0,327	0,235	0,038
	CESES3	0,858	0,602	0,975	0,051	0,104	0,484	0,219	0,291	0,238	0,204	0,616	0,009
	CESES4	0,875	0,594	0,975	0,045	0,383	0,273	0,269	0,076	0,231	0,148	0,698	0,106
Apoyo y soporte	CESTE1	0,777	0,656	0,975	0,427	0,306	0,007	0,107	0,128	0,218	0,617	0,119	-0,176
	CESTE2	0,833	0,639	0,975	0,331	0,138	0,365	0,182	0,154	-0,051	0,703	0,100	-0,083
	CESTE3	0,855	0,717	0,975	0,335	0,493	0,049	0,200	0,056	0,185	0,637	0,114	0,036
	CESTE4	0,902	0,614	0,975	0,256	0,132	0,216	0,192	0,149	0,824	0,044	0,166	-0,072
	CESTE5	0,907	0,571	0,975	0,172	0,111	0,218	0,132	0,133	0,840	0,140	0,239	0,003
	CESTE6	0,816	0,683	0,975	0,141	0,400	0,275	0,069	0,313	0,426	0,495	-0,151	0,095
	CESPRO 1	0,792	0,676	0,975	0,131	0,140	0,391	0,359	0,654	0,132	0,136	0,077	0,054
	CESPRO 2	0,842	0,654	0,975	0,140	0,180	0,273	0,319	0,756	0,106	0,139	-0,040	0,100
	CESPRO 3	0,794	0,673	0,975	0,135	0,217	0,323	0,249	0,718	0,152	0,142	0,020	0,058
	CESPRO 4	0,664	0,476	0,976	0,170	0,065	0,085	0,139	0,751	0,128	-0,006	0,153	0,013
	CESPRO 5	0,688	0,533	0,976	0,286	0,189	-0,010	0,203	0,701	-0,028	0,046	0,101	-0,156
	CRCM1	0,689	0,685	0,975	0,243	0,702	0,217	0,161	0,073	0,064	0,218	0,083	0,020
	CRCM2	0,667	0,654	0,975	0,266	0,720	0,154	0,127	0,121	0,117	0,063	0,011	-0,076
	CRCM3	0,654	0,556	0,976	0,062	0,700	0,138	0,105	0,327	-0,036	0,085	-0,002	-0,118
	CRCM4	0,752	0,651	0,975	0,203	0,767	0,099	0,242	0,193	0,056	-0,058	0,070	-0,076
CRCM5	0,819	0,740	0,975	0,249	0,793	0,170	0,148	0,174	0,138	0,071	0,153	-0,007	
CRCM6	0,825	0,685	0,975	0,713	0,441	0,021	0,046	0,109	-0,007	0,134	0,233	0,191	
Lidera zgo	CLID1	0,838	0,693	0,975	0,279	0,615	0,098	0,027	0,148	0,269	0,301	0,259	0,347
	CLID2	0,782	0,797	0,975	0,364	0,224	0,357	0,323	0,298	0,458	0,193	0,084	-0,158
	CLID3	0,746	0,644	0,975	0,111	0,641	0,342	0,162	0,147	-0,042	0,345	-0,058	0,183

3. Metodología y resultados de la Investigación.

	CLID4	0,651	0,743	0,975	0,298	0,281	0,401	0,392	0,272	0,194	0,194	-0,021	-0,137
	CLID5	0,775	0,667	0,975	0,417	0,125	0,645	0,036	0,212	0,181	0,006	0,296	-0,052
	CLID6	0,779	0,712	0,975	0,360	0,186	0,677	0,159	0,289	0,089	0,032	0,173	-0,094
	CLID7	0,852	0,692	0,975	0,324	0,274	0,790	0,079	0,106	0,088	0,084	0,090	-0,091
	CLID8	0,778	0,711	0,975	0,226	0,260	0,692	0,212	0,259	0,187	0,072	0,052	0,163
	CLID9	0,841	0,706	0,975	0,541	0,422	0,478	0,259	-0,052	0,211	0,251	0,005	-0,043

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-17 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la escala de clima organizacional (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes					
						Componentes					
						1	2	3	4	5	6
Objetivo	0,962	CLOB1	0,822	0,630	0,975	0,247	0,165	0,825	0,105	0,155	0,131
		CLOB2	0,821	0,575	0,975	0,179	0,136	0,852	0,177	0,110	0,043
		CLOB3	0,885	0,679	0,975	0,172	0,290	0,784	0,374	0,103	0,077
		CLOB4	0,887	0,639	0,975	0,146	0,214	0,822	0,336	0,160	0,075
		CLOB6	0,702	0,612	0,975	0,139	0,149	0,665	0,030	0,242	0,399
Relaciones		CREC3	0,813	0,705	0,975	0,814	0,126	0,211	0,059	0,010	0,294
		CREC4	0,799	0,619	0,975	0,864	0,078	0,128	0,062	-0,052	0,152
		CREC5	0,800	0,833	0,975	0,627	0,386	0,239	0,095	0,122	0,422
		CRET1	0,827	0,841	0,975	0,678	0,345	0,226	0,280	0,117	0,324
		CRET2	0,798	0,728	0,975	0,814	0,267	0,159	0,169	0,024	0,103
	CRET3	0,684	0,732	0,975	0,584	0,492	0,197	0,067	0,224	0,080	
	CRET4	0,801	0,798	0,975	0,583	0,508	0,105	0,216	0,100	0,368	

Análisis de los resultados

	CREM1	0,825	0,730	0,975	0,818	0,171	0,179	0,064	0,068	0,293
Estructura	CESES1	0,628	0,508	0,976	0,046	0,135	0,155	0,260	0,684	0,217
	CESES2	0,858	0,713	0,975	0,109	0,119	0,240	0,222	0,786	0,327
	CESES3	0,788	0,602	0,975	0,023	0,377	0,259	0,069	0,729	0,204
Apoyo y soporte	CESTE1	0,759	0,656	0,975	0,617	0,370	0,080	0,037	0,459	-0,153
	CESTE2	0,675	0,639	0,975	0,590	0,137	0,003	0,329	0,442	-0,068
	CESTE3	0,778	0,717	0,975	0,504	0,545	0,147	0,115	0,422	-0,117
	CESPRO1	0,890	0,676	0,975	0,172	0,078	0,309	0,809	0,256	0,198
	CESPRO2	0,921	0,654	0,975	0,146	0,172	0,245	0,888	0,124	0,082
Recompensas	CESPRO3	0,843	0,673	0,975	0,152	0,133	0,222	0,821	0,180	0,216
	CRCM1	0,788	0,685	0,975	0,250	0,801	0,126	0,104	0,200	0,134
	CRCM2	0,710	0,654	0,975	0,252	0,769	0,134	0,123	0,073	0,129
	CRCM4	0,708	0,651	0,975	0,164	0,728	0,328	0,091	0,098	0,163
	CRCM5	0,799	0,740	0,975	0,233	0,771	0,213	0,125	0,233	0,189
Liderazgo	CLID2	0,685	0,797	0,975	0,454	0,251	0,370	0,240	0,344	0,321
	CLID6	0,776	0,712	0,975	0,362	0,150	0,151	0,300	0,290	0,652
	CLID7	0,814	0,692	0,975	0,366	0,190	0,118	0,124	0,213	0,755
	CLID8	0,790	0,706	0,975	0,247	0,263	0,259	0,258	0,249	0,682

Fuente: Elaboración propia

En conclusión en esta primera parte, para la escala desarrollada de clima organizacional, se han eliminado los ítems CLOB5, CLOB7, CLOB8, CRECI, CREC2, CRET5, CREM2, CREM3, CREM4, CESES4, CESTE4, CESTE5, CESTE6, CESPRO4, CESPRO5, CRCM3, CRCM6, CLIDI, CLID3, CLID4, CLID5 y CLID9.

CE: Riguroso exigente y detallado proceso de depuración de escalas de CO

Las demás variables que presentan indicadores no muy fuertes serán estudiadas con el análisis factorial confirmatorio – AFC, siguiendo con el proceso de depuración de las escalas y de evaluación de sus propiedades psicométricas, teniendo en cuenta el criterio de mejorar la fiabilidad y validez de los instrumentos de medida para la posterior evaluación del modelo global.

Una vez terminado el análisis inicial de las dimensiones de la escala de medida del clima organizacional, se procede a estudiar las dimensiones, tanto de la justicia organizacional, como de la satisfacción laboral. Dado que estas son escalas previamente probadas, se tomarán los indicadores usuales para su evaluación en este momento del análisis, es decir, la relevancia de la carga de correlación ítem total y la comunalidad.

La relevancia práctica de la carga de correlación ítem total, tomando el valor 0.30 es un mínimo que explica alrededor de un 10% de la varianza, 0.40 es más relevante y valores en torno a 0.50 son ya de clara relevancia práctica y definen bien el factor. Siguiendo a los autores establecidos en la literatura (McKelvey, 1967; Saxe y Weitz, 1982; Spector, 1992; Hair y otros, 1999; Osborne y Costello, 2004), deben por lo menos estar entre 0.30 y 0.35. La extracción de la comunalidad como la porción de la varianza con la que contribuye cada variable a la solución final, la cual se esperaría que al menos sea explicada la mitad de la varianza del factor, por lo cual todas las variables con comunalidades inferiores a 0.50 carecen de explicación suficiente del factor (Hair y otros, 1999). Aun cuando los criterios son menos rigurosos, se seguirá el procedimiento tanto por dimensión, como para la escala total. De esta manera, tenemos 4 dimensiones para la justicia organizacional y dos para la satisfacción.

Tabla 3-18 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia distributiva (iteración inicial)

Análisis de los resultados

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Justicia distributiva	0,984	JDIS1	0,965	0,967	0,976	0,982
		JDIS2	0,971	0,973	0,974	0,986
		JDIS3	0,971	0,973	0,974	0,985
		JDIS4	0,909	0,919	0,989	0,954

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, tanto la extracción de la comunalidad, como la correlación ítem total, de acuerdo a los criterios de eliminación, no recomiendan eliminar nada, por lo cual se procede a analizar la dimensión de la justicia procedimental que se muestra en la tabla 3-19.

Tabla 3-19 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia procedimental (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Justicia procedimental	0,933	JPRO1	0,495	0,630	0,938	0,703
		JPRO2	0,614	0,729	0,928	0,783
		JPRO3	0,790	0,831	0,918	0,889
		JPRO4	0,854	0,877	0,913	0,924
		JPRO5	0,833	0,860	0,916	0,912
		JPRO6	0,758	0,815	0,920	0,870
		JPRO7	0,702	0,762	0,925	0,838

Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión, el ítem JPRO1 (“¿Has podido expresar tus puntos de vista, pensamiento y sentimientos ante los procedimientos utilizados para dar recompensas?”) presenta una extracción de comunalidad muy baja, por lo cual, para este ejercicio se elimina en el modelo estructural.

3. Metodología y resultados de la Investigación.

La dimensión de justicia procedimental queda como se muestra en la tabla 3-20.

Tabla 3-20 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia distributiva (iteración final)

Justicia procedimental	0,938	JPRO2	0,538	0,647	0,947	0,734
		JPRO3	0,817	0,853	0,922	0,904
		JPRO4	0,882	0,903	0,915	0,939
		JPRO5	0,875	0,895	0,917	0,935
		JPRO6	0,759	0,814	0,927	0,871
		JPRO7	0,736	0,786	0,930	0,858

Fuente: Elaboración propia

En referencia a la dimensión de justicia informacional, la información de la tabla 3-21 muestra que tanto la extracción de la comunalidad, como la correlación ítem total son adecuadas, por lo cual, no recomienda eliminar nada y se procede a analizar la dimensión de la justicia interactiva que se muestra en la tabla 3-22.

Tabla 3-21 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia distributiva

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes I
Justicia informacional		JINF1	0,662	0,700	0,903	0,814
		JINF2	0,758	0,809	0,881	0,871
		JINF3	0,691	0,756	0,893	0,831
		JINF4	0,760	0,780	0,887	0,872
		JINF5	0,841	0,842	0,873	0,917

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-22 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia interaccional (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Justicia interactiva	0,880	JINT1	0,889	0,842	0,813	0,943
		JINT2	0,928	0,875	0,796	0,963
		JINT3	0,916	0,866	0,807	0,957
		JINT4	0,422	0,504	0,968	0,650

Fuente: Elaboración propia

En este caso, el ítem JINT4 (“¿Evita chistes o comentarios inapropiados?”) presenta indicadores menores al criterio mínimo de extracción de comunalidad y es bajo para la correlación ítem total. Además, su eliminación genera una notable mejora en el alfa de Cronbach, por lo cual se decide eliminar este ítem. Una vez analizadas las dimensiones, se procede a desarrollar un análisis de toda la escala bajo los mismos parámetros (tabla 3-23).

Tabla 3-23 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia organizacional (iteración inicial de todas las dimensiones)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes		
						Componentes		
						1	2	3
Justicia distributiva	0,950	JDIS1	0,910	0,724	0,947	0,046	0,436	0,847
		JDIS2	0,907	0,732	0,947	0,052	0,459	0,833
		JDIS3	0,918	0,734	0,947	0,047	0,462	0,838
		JDIS4	0,872	0,789	0,946	0,193	0,439	0,801
Justicia procedimental		JPRO1	0,524	0,605	0,949	0,237	0,656	0,193
		JPRO2	0,649	0,629	0,949	0,118	0,757	0,248
		JPRO3	0,807	0,738	0,947	0,256	0,828	0,236
		JPRO4	0,859	0,774	0,946	0,232	0,845	0,301
		JPRO5	0,802	0,779	0,946	0,207	0,755	0,436
		JPRO6	0,779	0,772	0,946	0,159	0,668	0,554

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Justicia interactiva	JPRO7	0,689	0,754	0,947	0,259	0,629	0,476
	JINT1	0,887	0,576	0,949	0,899	0,259	-0,106
	JINT2	0,858	0,592	0,949	0,888	0,256	-0,061
	JINT3	0,867	0,574	0,949	0,900	0,227	-0,077
	JINT4	0,437	0,402	0,952	0,626	-0,056	0,205
Justicia informacional	JINF1	0,748	0,658	0,948	0,821	0,216	0,167
	JINF2	0,758	0,724	0,947	0,659	0,106	0,559
	JINF3	0,675	0,698	0,948	0,557	0,138	0,588
	JINF4	0,725	0,687	0,948	0,779	0,213	0,269
	JINF5	0,784	0,716	0,947	0,814	0,242	0,250

Fuente: Elaboración propia

Al desarrollar el análisis de toda la escala, se mantienen los ítems problemáticos JPRO1 Y JINT4 (“¿Has podido expresar tus puntos de vista, pensamiento y sentimientos ante los procedimientos utilizados para dar recompensas?” y “¿Evita chistes o comentarios inapropiados?”) presenta indicadores. Esto confirma la necesidad de la eliminación de los ítems problemáticos para darle mayor estabilidad a la medición y a la vinculación de los constructos, posteriormente en el análisis de ecuaciones estructurales.

Tabla 3-24 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia organizacional (iteración final de todas las dimensiones)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes		
						Componentes		
						1	2	3
Justicia distributiva	0,951	JDIS1	0,913	0,734	0,948	0,029	0,465	0,834
		JDIS2	0,909	0,745	0,948	0,039	0,492	0,816
		JDIS3	0,922	0,749	0,947	0,035	0,493	0,823
		JDIS4	0,871	0,800	0,947	0,178	0,472	0,786
Justicia procedimental		JPRO2	0,539	0,603	0,950	0,144	0,655	0,299
		JPRO3	0,862	0,747	0,948	0,285	0,865	0,181
		JPRO4	0,910	0,784	0,947	0,259	0,884	0,246
		JPRO5	0,850	0,796	0,947	0,226	0,812	0,373
Justicia		JPRO6	0,779	0,776	0,947	0,163	0,685	0,532
		JPRO7	0,719	0,767	0,947	0,269	0,685	0,421
		JINT1	0,891	0,560	0,951	0,919	0,204	-0,068

Análisis de los resultados

interactiva		JINT2	0,855	0,573	0,950	0,903	0,199	-0,021
		JINT3	0,869	0,556	0,951	0,916	0,169	-0,036
		JINF1	0,753	0,643	0,949	0,825	0,166	0,210
Justicia informativa		JINF2	0,768	0,714	0,948	0,637	0,084	0,597
		JINF3	0,689	0,693	0,949	0,539	0,119	0,620
		JINF4	0,743	0,688	0,949	0,788	0,191	0,293
		JINF5	0,801	0,715	0,948	0,823	0,223	0,272

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se hace el estudio de la satisfacción laboral. Como se estableció con los constructos iniciales, se tomarán las dimensiones aparte y luego el estudio de toda la escala. El análisis inicial se presenta en la tabla 3-25.

Tabla 3-25 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de satisfacción intrínseca (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes			
						Componentes			
						1	2	3	4
Satisfacción intrínseca	0,889	SINI	0,754	0,383	0,889	0,111	0,095	0,138	0,845
		SIN2	0,635	0,411	0,888	-0,003	0,407	0,588	0,352
		SIN3	0,649	0,262	0,895	0,061	0,056	0,801	-0,015
		SIN4	0,703	0,506	0,885	0,439	-0,087	0,671	0,228
		SIN7	0,759	0,439	0,887	0,140	0,830	0,214	-0,065
		SIN8	0,689	0,735	0,875	0,627	0,401	0,055	0,363
		SIN9	0,710	0,553	0,886	0,346	0,732	-0,096	0,212
		SINI10	0,737	0,773	0,872	0,629	0,520	0,044	0,262
		SINI11	0,670	0,720	0,877	0,547	0,307	0,224	0,476
		SINI15	0,735	0,682	0,876	0,767	0,236	0,292	-0,080
		SINI16	0,724	0,677	0,877	0,798	0,254	0,135	-0,070
		SINI17	0,746	0,697	0,876	0,836	0,188	-0,009	0,107
		SINI18	0,563	0,474	0,887	0,605	-0,169	0,035	0,409
SIN20	0,731	0,743	0,874	0,780	0,124	0,161	0,285		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los ítems SIN1 (“En mi trabajo me mantengo ocupado todo el tiempo”) SIN2 (“Tengo la oportunidad de trabajar solo sin supervisión”) y SIN18 (“Mis compañeros de trabajo se llevan bien con los demás”) presentan indicadores riesgosos, por lo cual se desarrollaron iteraciones para encontrar si se debían eliminar o no.

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Luego de las iteraciones se decidió eliminarlos, quedando los indicadores que se muestran en la tabla 3-26.

Es importante notar también que los ítems en la tabla 3-25 se distribuían en 4 componentes, lo cual es entendible según el planteamiento de los autores de la escala, pero dado que se busca una escala más compacta, en la iteración se tuvo en cuenta la reducción de las dimensiones que se producía al establecer los ítems que se eliminaron o quedaron. Es así como la tabla 3-26 muestra que se redujeron a dos dimensiones los elementos de la satisfacción intrínseca.

Tabla 3-26 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de satisfacción intrínseca (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
						Componentes 1	Componentes 2
Satisfacción intrínseca	0,898	SIN4	0,577	0,441	0,900	0,753	-0,102
		SIN7	0,540	0,466	0,899	0,119	0,725
		SIN8	0,667	0,744	0,882	0,599	0,555
		SIN9	0,791	0,559	0,900	0,150	0,877
		SIN10	0,761	0,787	0,878	0,514	0,705
		SIN11	0,614	0,709	0,886	0,685	0,380
		SIN15	0,676	0,710	0,884	0,775	0,274
		SIN16	0,627	0,704	0,884	0,712	0,347
		SIN17	0,644	0,719	0,884	0,707	0,380
		SIN20	0,720	0,736	0,883	0,804	0,272

Fuente: Elaboración propia

Frente a la satisfacción extrínseca, al desarrollar el análisis factorial exploratorio se tiene que, aparentemente, no hay ítems para eliminar y que dichos elementos se enfocan en dos dimensiones principales, como se puede observar en la tabla 3-27.

Tabla 3-27 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de satisfacción extrínseca (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
						Componentes 1	Componentes 2
Satisfacción Extrínseca	0,836	SEXT5	0,849	0,528	0,825	0,918	0,076
		SEXT6	0,800	0,654	0,811	0,854	0,266
		SEXT12	0,712	0,716	0,793	0,424	0,730
		SEXT13	0,784	0,532	0,833	0,038	0,885
		SEXT14	0,700	0,646	0,805	0,281	0,788
		SEXT19	0,684	0,701	0,791	0,672	0,482

Fuente: Elaboración propia

Al estudiar la escala de medida como un todo para verificar si los ítems problemáticos en las dimensiones se mantienen, en la tabla 3-28 se puede observar que no solo se mantienen, sino que otros también se vuelven problemáticos, a saber, SIN4 (“Tengo la oportunidad de ser "alguien" en la comunidad”) y SIN7 (“Soy capaz de hacer cosas que no van en contra de mi conciencia”).

Tabla 3-28 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la satisfacción (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes			
						Componentes 1	Componentes 2	Componentes 3	Componentes 4
Satisfacción intrínseca	0,924	SIN1	0,602	0,424	0,923	0,067	0,722	0,162	0,221
		SIN2	0,602	0,376	0,924	-0,038	0,303	0,414	0,580
		SIN3	0,615	0,230	0,927	0,041	0,036	0,046	0,781
		SIN4	0,737	0,508	0,922	0,462	0,072	-0,010	0,720
		SIN7	0,711	0,404	0,923	0,174	-0,150	0,791	0,183
		SIN8	0,640	0,720	0,917	0,538	0,252	0,519	0,133
		SIN9	0,696	0,534	0,923	0,252	0,202	0,767	-0,056
		SIN10	0,713	0,740	0,916	0,492	0,294	0,616	0,072
		SIN11	0,616	0,708	0,918	0,455	0,376	0,425	0,295
		SIN15	0,625	0,711	0,917	0,696	0,142	0,282	0,202
		SIN16	0,650	0,718	0,917	0,730	0,170	0,294	0,039
SIN17	0,723	0,730	0,917	0,791	0,135	0,280	-0,015		

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Satisfacción extrínseca	SIN18	0,505	0,553	0,921	0,600	0,349	-0,086	0,128
	SIN20	0,690	0,768	0,916	0,733	0,273	0,229	0,163
	SEXT5	0,804	0,508	0,922	0,247	0,861	0,022	0,021
	SEXT6	0,713	0,611	0,920	0,389	0,737	0,133	-0,020
	SEXT12	0,692	0,706	0,918	0,766	0,293	0,128	-0,050
	SEXT13	0,524	0,587	0,920	0,666	-0,034	0,177	0,218
	SEXT14	0,684	0,701	0,917	0,790	0,135	0,201	0,043
	SEXT19	0,636	0,685	0,918	0,606	0,495	0,045	0,143

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, se puede observar que los ítems problemáticos están aportando casi todos a una cuarta dimensión. Teniendo en cuenta lo encontrado en el análisis factorial exploratorio de las dimensiones y estos resultados del factorial de toda la escala, se decide eliminar los ítems problemáticos, teniendo una escala final como la que se muestra a continuación en la tabla 3-28

Tabla 3-29 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la satisfacción (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes Componentes		
						1	2	4
Satisfacción intrínseca	0,927	SIN8	0,728	0,709	0,920	0,380	0,735	0,209
		SIN9	0,693	0,530	0,928	0,157	0,813	0,084
		SIN10	0,798	0,738	0,919	0,352	0,790	0,225
		SIN11	0,634	0,678	0,922	0,329	0,645	0,332
		SIN15	0,623	0,722	0,919	0,652	0,343	0,283
		SIN16	0,704	0,749	0,918	0,750	0,265	0,267
		SIN17	0,736	0,760	0,919	0,758	0,376	0,142
		SIN20	0,698	0,767	0,918	0,703	0,374	0,255
Satisfacción extrínseca		SEXT5	0,840	0,507	0,926	0,120	0,161	0,895
		SEXT6	0,795	0,614	0,923	0,250	0,222	0,827
		SEXT12	0,736	0,730	0,920	0,765	0,128	0,366
		SEXT13	0,541	0,562	0,926	0,716	0,166	0,032
		SEXT14	0,682	0,726	0,919	0,748	0,283	0,208
		SEXT19	0,663	0,681	0,921	0,448	0,233	0,638

Fuente: Elaboración propia

Esta primera etapa fue la depuración inicial de las escalas, pero para comprender mejor el análisis desarrollado, se puede resumir el proceso de análisis según el orden expuesto en la tabla 3-30, en la cual se muestran el plan de análisis del estudio empírico, con sus etapas de desarrollo, el análisis a desarrollar y el método a utilizar.

Tabla 3-30 Plan de análisis del estudio empírico

Etapas	Análisis a desarrollar	Método y/o hipótesis a comprobar
Etapa 0	Desarrollo de una nueva escala de medida del clima organizacional	Desarrollo de ítems y depuración de la escala Análisis Factorial Exploratorio – AFE Análisis Factorial Confirmatorio – AFC
Etapa 1	Análisis del modelo de medida de las variables de estudio: Clima organizacional Justicia organizacional Satisfacción laboral	Análisis Factorial Confirmatorio - AFC Ecuaciones Estructurales – MEC
Etapa 2	Modelo de medida global y modelo de relaciones entre clima organizacional, justicia organizacional y satisfacción laboral	Análisis Factorial Confirmatorio - AFC Ecuaciones Estructurales – MEC
Etapa 3	Diferencias en el modelo de medida global y modelo de relaciones entre clima organizacional, justicia organizacional y satisfacción laboral	Ecuaciones Estructurales – MEC H ₁ , H ₂ , H ₃ , .

Fuente: Elaboración propia

Bajo este esquema de análisis, la primera parte (etapa 0) se desarrolló con sustento en el marco teórico y con la colaboración de jueces. Posteriormente, al inicio de este capítulo se desarrollaron los análisis factoriales exploratorios, tanto para la escala nueva (clima organizacional), como para las escalas establecidas en la literatura (justicia organizacional y satisfacción laboral). Con estos análisis se estableció, previamente, como depurar la escala a través de la fiabilidad y comunalidad, tanto de las dimensiones de las escalas, como con su análisis completo.

De esta manera, como parte de la etapa 0, se procede a mostrar el AFC de las escalas de medida con la información del pretest. Esto corresponde al mismo análisis que se hará con la información de la medición final, por lo cual, se explica el desarrollo del análisis factorial

confirmatorio, el cual se desarrolló en este epígrafe con los datos del pretest.

Para el desarrollo del análisis, se procedió a realizar un análisis factorial confirmatorio mediante la modelización de un software de ecuaciones estructurales. Según Gerbing y Anderson (1988), este tipo de estudio permite establecer con mayor profundidad que tan depuradas están las escalas, a la vez que permite evaluar la dimensionalidad de los constructos planteados. Para los AFC y los modelos estructurales se ha utilizado el paquete estadístico Lisrel 9.1, facilitado por la Universidad Espíritu Santo, Ecuador. Se ha empleado el método de máxima verosimilitud y *varimax rotation con Kaiser* cuando fue necesario. Se ha utilizado como entrada la base de datos completa. También se calculan los índices de varianza extraída y fiabilidad compuesta (Fornell y Larcker, 1981; Bagozzi y Yi, 1988).

Para el análisis factorial confirmatorio, se ha considerado la significatividad de los coeficientes estandarizados (valor de la *t* superior a 1,96) y que los autores en general plantean que el porcentaje de varianza de la variable latente que explica cada ítem debe ser superior a 0,5.

Por otro lado, se siguen las recomendaciones de Hair y otros (1999), quienes establecen indicaciones acerca de los índices de modificación y los residuos estandarizados en la fase de depuración de las escalas, por ejemplo, los índices de modificación son calculados para cada relación no estimada y su valor corresponde aproximadamente a la reducción que se produciría en la chi-cuadrado si el coeficiente fuera estimado.

Por su parte, los valores residuales (diferencias entre la matriz de covarianzas observada y la matriz estimada por el programa) mayores

que $\pm 2,58$ indican un error de predicción significativo para un par de indicadores, lo cual también se tiene en cuenta en el estudio.

En general, en este trabajo la calidad del ajuste se mide a través de tres grupos de medidas: las absolutas de ajuste, las de ajuste incremental o comparativo y las de ajuste de parsimonia. Siguiendo la recomendación de Hair y otros (1999) de emplear más de un indicador de cada tipo, para este trabajo se utilizan las siguientes medidas:

- Para el ajuste absoluto se usa el estadístico chi-cuadrado (χ^2), los índices de bondad del ajuste (Normed Fit Index-NFI), el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMSR) y el error de aproximación cuadrático medio (RMR). El ajuste adecuado del modelo se logra en general cuando el test de la chi-cuadrado resulta ser no significativo, recomendándose que el índice RMR no sea superior a 0,08 y el indicador RMSEA sea inferior a 0,06.
- Para el ajuste incremental, es decir, la capacidad predictiva del modelo respecto a un modelo base, se calculan el índice de ajuste comparado (CFI), el índice de bondad del ajuste (GFI) y el índice de Tucker-Lewis o índice de ajuste no normado (NNFI). Los valores de CFI y NNFI no sean inferiores a 0,90 siendo muy bueno que sean superiores a 0,95. Aunque estos indicadores dependen del tamaño muestral y del método de estimación empleado (Bentler y Bonett, 1980; Chou y Bentler, 1995), los autores también señalan que todos estos índices son "subjetivos", por lo cual, se toman el CFI y el NNFI por cuanto son los de mayor aceptación para la validación del ajuste de un modelo estructural (Kaplan, 2000).

- Finalmente, para el ajuste de parsimonia se considera la chi-cuadrado normada, la cual se calcula dividiendo el valor de la chi cuadrado por sus grados de libertad. La chi-cuadrado normada no debe ser inferior a 1 ni superar el valor de 3 o incluso el valor de 5 como umbral más liberal (Hair y otros, 1999).

3.1.2 Análisis Factorial Confirmatorio [AFC] del pretest

Con los resultados del AFE como base, se procedió a desarrollar un AFC que permitiera ver con mayor rigurosidad la fiabilidad y la validez de las escalas de medida. Dada la naturaleza de los datos es frecuente que no exista normalidad multivariante, luego es necesario usar indicadores robustos en el análisis. Esto quiere decir que de acuerdo a la literatura, se usará el estadístico chi-cuadrado de Satorra-Bentler ($SB\chi^2$) y no el estadístico chi-cuadrado (χ^2). La corrección del análisis factorial propuesta por Satorra-Bentler, a través de regresiones robustas, permite controlar la posible incidencia de la no normalidad multivariante de los datos (Bentler, 1995), lo que le da mayor fiabilidad al ajuste del modelo. Sin embargo, dado como se enunció previamente, el chi-cuadrado (χ^2) es susceptible a variaciones debidas al tamaño de la muestra, se utilizó la chi-cuadrado normada, usando la chi-cuadrado de Satorra-Bentler ($SB\chi^2$) (Chau, 1997).

Bajo este planteamiento, las tablas 3-31 y 3-32 muestran el análisis factorial confirmatorio AFC de la escala original del clima organizacional del estudio piloto.

CE: Hay un cambio en el interlineado, pasamos de 1,5 a sencillo

Tabla 3-31 AFC clima organizacional inicial

Dimensión	Item	λ	Prom λ	t-value	R ²
Objetivo	CLOB1	0,779	0,738	-	0,606
	CLOB2	0,861		9,057	0,741
	CLOB3	0,949		13,303	0,901
	CLOB4	0,945		12,682	0,894
	CLOB5	0,490		4,385	0,240
	CLOB6	0,663		5,181	0,440
	CLOB7	0,583		6,113	0,339
	CLOB8	0,632		5,519	0,400
Relaciones	CREC1	0,796	0,763	-	0,634
	CREC2	0,758		6,371	0,575
	CREC3	0,867		7,259	0,752
	CREC4	0,830		8,198	0,689
	CREC5	0,858		9,970	0,737
	CRET1	0,870		10,311	0,757
	CRET2	0,808		6,028	,653
	CRET3	0,789		7,700	0,623
	CRET4	0,820		10,742	0,673
	CRET5	0,787		5,595	0,619
	CREM1	0,810		6,827	0,656
	CREM2	0,727		4,869	0,529
	CREM3	0,536		3,989	0,287
	CREM4	0,427		3,346	0,182
Estructura	CESES1	0,715	0,771	-	0,512
	CESES2	0,661		3,791	0,437
	CESES3	0,941		8,454	0,885
	CESES4	0,766		6,588	0,586
Apoyo y soporte	CESTE1	0,715	0,717	-	0,512
	CESTE2	0,720		7,366	0,518
	CESTE3	0,754		10,102	0,569
	CESTE4	0,638		4,413	0,407
	CESTE5	0,641		4,819	0,411
	CESTE6	0,763		8,621	0,552
	CESPRO1	0,822		8,752	0,676
	CESPRO2	0,820		9,521	0,673
	CESPRO3	0,696		5,643	0,485
	CESPRO4	0,690		7,111	0,403
	CESPRO5	0,625		6,637	0,477
Recompensas	CRCM1	0,794	0,765	-	0,631
	CRCM2	0,770		10,120	0,593
	CRCM3	0,654		8,286	0,428
	CRCM4	0,771		10,741	0,594
	CRCM5	0,895		15,524	0,801
	CRCM6	0,708		6,956	0,502
Liderazgo	CLID1	0,671	0,738	-	0,450
	CLID2	0,772		7,405	0,596
	CLID3	0,734		12,212	0,539
	CLID4	0,780		10,654	0,609
	CLID5	0,663		3,801	0,439
	CLID6	0,750		5,859	0,563
	CLID7	0,727		5,585	0,528
	CLID8	0,761		5,650	0,579
	CLID9	0,787		5,595	0,619

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-32 Cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones del clima organizacional

Dimensión	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE
Objetivo	0,737	0,939	0,884	0,858

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Relaciones	0,818	0,945	0,932	0,925
Estructura	-0,712	0,850	0,797	0,788
Apoyo y soporte	0,809	0,919	0,916	0,860
Recompensas	0,796	0,894	0,856	0,837
Liderazgo	0,855	0,907	0,900	0,856
Bondad de ajuste del modelo	S-B χ^2 (1209)=1998,09 p=0,0			
	S-B χ^2 /g.l.= 1,65 RMSEA= 0,0838			
	CFI = 0,966 NFI = 918 NNFI = 0,964			
	GFI = 0,426 AGFI = 0,370			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-33 AFC clima organizacional final

Dimensión	Ítem	ESCALA INICIAL				ESCALA FINAL			
		λ	Prom λ	t-value	R ²	λ	Prom λ	t-value	R ²
Objetivo	CLOB1	0,779	0,738	-	0,606	0,787	0,888	-	0,620
	CLOB2	0,861		9,057	0,741	0,852		5,338	0,727
	CLOB3	0,949		13,303	0,901	0,956		5,473	0,915
	CLOB4	0,945		12,682	0,894	0,958		5,431	0,918
	CLOB5	0,490		4,385	0,240	-		-	-
	CLOB6	0,663		5,181	0,440	-		-	-
	CLOB7	0,583		6,113	0,339	-		-	-
	CLOB8	0,632		5,519	0,400	-		-	-
Relaciones	CREC1	0,796	0,763	-	0,634	-	0,828	-	-
	CREC2	0,758		10,336	0,575	-		-	-
	CREC3	0,867		13,537	0,752	0,840		-	0,705
	CREC4	0,830		12,167	0,689	0,781		8,846	0,609
	CREC5	0,858		12,621	0,737	0,916		6,968	0,839
	CRET1	0,870		13,826	0,757	0,931		7,262	0,867
	CRET2	0,808		11,190	.653	0,726		6,070	0,527
	CRET3	0,789		9,043	0,623	0,825		7,687	0,681
	CRET4	0,820		10,232	0,673	0,883		6,139	0,780
	CRET5	0,787		13,677	0,619	0,722		6,818	0,521
	CREM1	0,810		12,492	0,656	-		-	-
	CREM2	0,727		6,235	0,529	-		-	-
Estructura	CESES1	0,715	0,771	-	0,512	-	0,019	-	-
	CESES2	0,661		5,218	0,437	- 0,871		-	0,758
	CESES3	0,941		13,572	0,885	0,909		-	0,366
	CESES4	0,766		8,599	0,586	-		-	-
Apoyo y soporte	CESTE1	0,715	0,717	-	0,512	0,670	0,412	-	0,449
	CESTE2	0,720		7,775	0,518	0,652		7,945	0,425
	CESTE3	0,754		8,495	0,569	0,599		7,522	0,359
	CESTE4	0,638		4,315	0,407	-		-	-
	CESTE5	0,641		4,031	0,411	-		-	-
	CESTE6	0,763		6,146	0,552	-		-	-
	CESPRO1	0,822		5,428	0,676	0,932		5,824	0,869
	CESPRO2	0,820		5,941	0,673	0,902		6,355	0,814
	CESPRO3	0,696		5,327	0,485	0,780		4,243	0,609
	CESPRO4	0,690		5,388	0,403	-		-	-
CESPRO5	0,625		6,524	0,477	-		-	-	
Recompensas	CRCM1	0,794	0,765	-	0,631	0,821	0,660	-	0,674
	CRCM2	0,770		11,772	0,593	0,730		12,121	0,532
	CRCM3	0,654		7,232	0,428	0,705		6,695	0,497

Análisis de los resultados

	CRCM4	0,771		8,436	0,594	0,811		8,058	0,658
	CRCM5	0,895		8,797	0,801	0,891		8,921	0,795
	CRCM6	0,708		6,651	0,502	-		-	-
Liderazgo	CLID1	0,671	0,738	-	0,450	-	0,359	-	-
	CLID2	0,772		5,830	0,596	0,835		-	0,697
	CLID3	0,734		5,057	0,539	-		-	-
	CLID4	0,780		5,636	0,609	-		-	-
	CLID5	0,663		4,778	0,439	-		-	-
	CLID6	0,750		5,777	0,563	0,810		9,434	0,656
	CLID7	0,727		5,809	0,528	0,807		9,152	0,651
	CLID8	0,761		4,671	0,579	0,776		6,901	.602
	CLID9	0,787				-			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-34 Comparativo cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones del CO inicial y final.

Dimensión	ESCALA INICIAL				ESCALA FINAL			
	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE
Objetivo	0,737	0,939	0,884	0,858	0,698	0,939	0,799	0,925
Relaciones	0,818	0,945	0,932	0,925	0,863	0,945	0,888	0,925
Estructura	-0,712	0,850	0,797	0,788	0,721	0,850	0,001	0,640
Apoyo y soporte	0,809	0,919	0,916	0,860	0,805	0,919	0,854	0,834
Recompensas	0,796	0,894	0,856	0,837	0,706	0,894	0,832	0,844
Liderazgo	0,855	0,907	0,900	0,856	0,943	0,907	0,800	0,830
Bondad de ajuste del modelo	S-B χ^2 (1209)=1998,09 p=0,0				S-B χ^2 (376)=568,061 p=0,0			
	S-B $\chi^2/g.l.$ = 1,65 RMSEA= 0,0838				S-B $\chi^2/g.l.$ = 1,511 RMSEA= 0,074			
	CFI = 0,966 NFI = 918 NNFI = 0,964				CFI = 0,979 NFI = 940 NNFI = 0,975			
	GFI = 0,426 AGFI = 0,370				GFI = 0,613 AGFI = 0,521			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-35 AFC Justicia organizacional inicial

Dimensión	Ítem	λ	Prom λ	t-value	R ²
J. distributiva	JDIS1	0,981	0,969	-	0,962
	JDIS2	0,987		42,695	0,974
	JDIS3	0,983		39,882	0,966
	JDIS4	0,925		15,399	0,856
J. procedural	JPRO1	0,576	0,810	-	0,332
	JPRO2	0,674		10,700	0,454
	JPRO3	0,905		5,617	0,820
	JPRO4	0,944		5,743	0,892
	JPRO5	0,923		5,797	0,852
	JPRO6	0,817		6,260	0,667
	JPRO7	0,830		5,442	0,690
J. interaccional	JINT1	0,929	0,846	-	0,864
	JINT2	0,971		3,791	0,944
	JINT3	0,966		8,454	0,933

3. Metodología y resultados de la Investigación.

	JINT4	0,516		5,032	0,267
J. informacional	JINF1	0,817	0,821	-	0,667
	JINF2	0,778		6,708	0,605
	JINF3	0,720		6,741	0,518
	JINF4	0,870		7,207	0,756
	JINF5	0,920		9,960	0,847

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-36 Cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la justicia organizacional

Dimensión	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE
J. distributiva	0,429	0,939	0,800	0,983
J. procedural	0,564	0,945	0,872	0,906
J. interaccional	0,768	0,850	0,792	0,901
J. informacional	1,042	0,919	0,832	0,878
Bondad de ajuste del modelo	S-B χ^2 (166)=356,445 p=0,0			
	S-B χ^2 /g.l.= 2,14 RMSEA= 0,114			
	CFI = 0,958 NFI = 0,925 NNFI = 0,952			
	GFI = 0,637 AGFI = 0,540			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-37 AFC justicia organizacional final

Dimensión	Ítem	λ	Prom λ	t-value	R ²
J. distributiva	JDIS1	0,947	0,961	-	0,897
	JDIS2	0,982		27,336	0,964
	JDIS3	0,987		28,429	0,975
	JDIS4	0,928		15,437	0,861
J. procedural	JPRO1		0,857		
	JPRO2	0,707		-	0,500
	JPRO3	0,876		7,158	0,767
	JPRO4	0,922		7,211	0,850
	JPRO5	0,951		6,314	0,904
	JPRO6	0,820		7,262	0,672
	JPRO7	0,864			0,747
J. interaccional	JINT1	0,984	0,975	-	0,969
	JINT2	0,970		18,309	0,940
	JINT3	0,971		15,210	0,943
	JINT4				
J. informacional	JINF1	0,962	0,840	-	0,925
	JINF2				
	JINF3	0,646		5,673	0,417
	JINF4	0,911		7,522	0,359
	JINF5				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-38 Comparativo cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la JO inicial y final.

Dimensión	ESCALA INICIAL				ESCALA FINAL			
	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE
J. distributiva	0,429	0,939	0,800	0,983	0,839	0,939	0,800	0,978
J. procedural	0,564	0,945	0,872	0,906	0,884	0,945	0,856	0,927
J. interaccional	0,768	0,850	0,792	0,901	0,456	0,850	0,750	0,982
J. informacional	1,042	0,919	0,832	0,878	0,456	0,919	0,745	0,721
Bondad de ajuste del modelo	S-B χ^2 (166)=356,445 p=0,0				S-B χ^2 (87)=157,863 p=0,0			
	S-B χ^2 /g.l.= 2,14 RMSEA= 0,114				S-B χ^2 /g.l.= 1,511 RMSEA= 0,096			
	CFI = 0,958 NFI = 925 NNFI = 0,952				CFI = 0,978 NFI = 953 NNFI = 0,970			
	GFI = 0,637 AGFI = 0,540				GFI = 0,758 AGFI = 0,622			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-39 AFC satisfacción laboral inicial

Dimensión	Ítem	λ	Prom λ	t-value	R ²
S. intrínseca	SIN1	0,409	0,596	-	0,167
	SIN2	0,333		2,091	0,111
	SIN3	0,195		2,371	0,038
	SIN4	0,513		3,642	0,263
	SIN7	0,412		3,211	0,170
	SIN8	0,743		5,365	0,553
	SIN9	0,546		5,460	0,299
	SIN10	0,750		6,723	0,563
	SIN11	0,706		4,262	0,499
	SIN15	0,763		8,455	0,581
	SIN16	0,780		7,990	0,609
	SIN17	0,803		6,856	0,644
SIN18	0,564	4,597	0,319		
SIN20	0,820	7,189	0,673		
S. extrínseca	SEXT5	0,531	0,657	-	0,282
	SEXT6	0,602		4,267	0,362
	SEXT12	0,762		6,195	0,581
	SEXT13	0,599		7,867	0,359
	SEXT14	0,761		9,507	0,579
	SEXT19	0,686		7,336	0,471

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-40 Cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la satisfacción laboral

Dimensión	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE
S. Intrínseca	0,564	0,889	0,957	0,712
S. Extrínseca	0,768	0,836	0,855	0,673

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Bondad de ajuste del modelo	S-B χ^2 (154)=179,83 p=0,0
	S-B χ^2 /g.l.= 1,167 RMSEA= 0,043
	CFI = 0,991 NFI = 938 NNFI = 0,988
	GFI = 0,732 AGFI = 0,634

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-41 AFC satisfacción laboral final

Dimensión	Ítem	λ	Prom λ	t-value	R ²
S. Intrínseca	SIN1		0,729		
	SIN2				
	SIN3				
	SIN4				
	SIN7				
	SIN8	0,704		5,086	0,495
	SIN9	0,524		4,977	0,274
	SIN10	0,724		6,243	0,525
	SIN11	0,658		4,049	0,433
	SIN15	0,769		8,559	0,592
SIN16	0,813	8,415	0,661		
SIN17	0,817	6,791	0,668		
SIN18					
SIN20	0,825		7,121	0,681	
S. Extrínseca	SEXT5	0,509	0,654	-	0,260
	SEXT6	0,588		4,126	0,346
	SEXT12	0,778		6,313	0,605
	SEXT13	0,598		7,590	0,358
	SEXT14	0,778		9,805	0,606
	SEXT19	0,673		6,846	0,453

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-42 Comparativo cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la SL inicial y final.

Dimensión	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE
S. intrínseca	0,884	0,898	0,887	0,800
S. extrínseca	0,456	0,836	0,854	0,671
Bondad de ajuste del modelo	S-B χ^2 (65)=68,741 p=0,0			
	S-B χ^2 /g.l.= 1,057 RMSEA= 0,025			
	CFI = 0,998 NFI = 967 NNFI = 0,997			
	GFI = 0,848 AGFI = 0,755			

Fuente: Elaboración propia

CE: Demasiadas tablas sin comentar resultados. El lector no tiene por qué hacer el esfuerzo de interpretarlos.

Con estos resultados se procede a hacer el estudio definitivo con las escalas que mostraron fiabilidad y validez. Para el caso de la escala de clima organizacional, se tomó la versión final del pretest para ser aplicada, aunque se incluyeron todos los ítems para observar si el comportamiento era el mismo. Se parte del análisis de que la escala inicial es la ya depurada en esta etapa anterior. CE: Se mantiene el interlineado erróneo

3.2 Medición de la calidad de las escalas finales de medida

A continuación se procede a verificar la calidad psicométrica de las escalas utilizadas en el cuestionario para la medición de los distintos constructos del modelo, tomando los datos definitivos. Como se anunció, se tomaron dos universidades en Ecuador, recolectando 902 datos completos, de los cuales se pasa a desarrollar el análisis correspondiente.

En primer lugar, se procede a ver si existen casos duplicados y anómalos, para esto se usa SPSS. En los casos duplicados, se eliminaron (38) y para los detectados como anómalos se calcula la distancia de Malahanobis de acuerdo a Hair y otros (1999). La tabla a continuación muestra los resultados de esta prueba. (CE: Redacción un poco confusa)

Tabla 3-43 Casos anómalos con su distancia de Malahanobis

Lista de índices de casos con anomalías				
Caso	Indice de anomalías	d_mhn	Chi	Prob
1	2,148	22,55	1,000	0,000
13	2,115	107,196	0,000	1,000
128	2,065	43,0883	0,900	0,100
207	2,164	37,2794	0,970	0,030
241	2,071	37,2794	0,970	0,390
331	2,275	52,578	0,610	0,110

3. Metodología y resultados de la Investigación.

344	2,171	43,4073	0,890	0,900
359	2,364	69,6203	0,100	0,060
372	2,069	40,8665	0,940	0,060
378	2,572	108,637	0,000	1,000
379	2,243	74,2367	0,050	0,950
384	3,006	72,0214	0,070	0,930
403	2,133	57,5122	0,420	0,580
404	2,042	49,6361	0,710	0,290
467	2,072	72,0629	0,070	0,930
504	2,170	74,3435	0,050	0,950
524	2,490	85,583	0,010	0,990
526	2,329	76,2657	0,040	0,960
587	3,272	111,307	0,000	1,000
600	2,205	67,6221	0,140	0,860
662	2,060	101,448	0,000	1,000
703	2,449	70,6769	0,090	0,910
722	2,300	46,9122	0,800	0,200
774	2,090	25,0323	1,000	0,000
779	2,848	100,674	0,000	1,000
826	3,093	106,562	0,000	1,000
827	3,371	171,747	0,000	1,000
832	2,270	32,5127	0,990	0,010

Fuente: Elaboración propia

Según los criterios establecidos, se eliminan aquellos cuya probabilidad sea menor a 0,01 (dos casos), pues estadísticamente se consideran como outliers, de esta manera de los 902 instrumentos totalmente diligenciados, quedan 862 para el análisis.

Dado que el modelo estadístico se fundamenta en una estructura de covarianzas, se parte de analizar la covarianza de los ítems inmiscuidos en cada escala de manera similar al pretest.

Tabla 3-46 Correlaciones bivariadas de los ítems de justicia organizacional

	JDIS1	JDIS2	JDIS3	JDIS4	JPROC 1	JPROC 2	JPROC 3	JPROC 4	JPROC 5	JPROC 6	JPROC 7	JINT1	JINT2	JINT3	JINT4	JINF1	JINF2	JINF3	JINF4	JINF5
JDIS1	1	,938	,911	,911	,621	,553	,699	,702	,719	,606	,675	,207	,211	,239	,167	,290	,485	,509	,407	,373
JDIS2	,938	1	,928	,920	,610	,568	,708	,708	,722	,600	,664	,210	,211	,233	,191	,291	,501	,528	,422	,392
JDIS3	,911	,928	1	,935	,612	,577	,701	,694	,710	,610	,668	,196	,201	,220	,178	,283	,493	,525	,432	,397
JDIS4	,911	,920	,935	1	,617	,570	,717	,721	,727	,617	,677	,205	,204	,228	,166	,282	,500	,523	,415	,376
JPROC1	,621	,610	,612	,617	1	,696	,639	,600	,611	,628	,557	,222	,233	,230	,170	,291	,464	,461	,359	,354
JPROC2	,553	,568	,577	,570	,696	1	,617	,583	,591	,622	,528	,126	,137	,141	,103	,205	,384	,388	,282	,269
JPROC3	,699	,708	,701	,717	,639	,617	1	,881	,847	,687	,740	,205	,192	,232	,136	,291	,483	,506	,378	,359
JPROC4	,702	,708	,694	,721	,600	,583	,881	1	,902	,678	,788	,239	,243	,267	,182	,346	,498	,524	,380	,388
JPROC5	,719	,722	,710	,727	,611	,591	,847	,902	1	,709	,815	,228	,226	,241	,200	,321	,502	,528	,400	,398
JPROC6	,606	,600	,610	,617	,628	,622	,687	,678	,709	1	,670	,166	,156	,157	,174	,253	,486	,491	,349	,337
JPROC7	,675	,664	,668	,677	,557	,528	,740	,788	,815	,670	1	,240	,253	,272	,232	,321	,454	,478	,370	,373
JINT1	,207	,210	,196	,205	,222	,126	,205	,239	,228	,166	,240	1	,894	,863	,504	,692	,417	,408	,566	,563
JINT2	,211	,211	,201	,204	,233	,137	,192	,243	,226	,156	,253	,894	1	,913	,524	,737	,419	,415	,579	,587
JINT3	,239	,233	,220	,228	,230	,141	,232	,267	,241	,157	,272	,863	,913	1	,509	,729	,434	,432	,560	,571
JINT4	,167	,191	,178	,166	,170	,103	,136	,182	,200	,174	,232	,504	,524	,509	1	,562	,338	,339	,447	,458
JINF1	,290	,291	,283	,282	,291	,205	,291	,346	,321	,253	,321	,692	,737	,729	,562	1	,602	,596	,714	,734
JINF2	,485	,501	,493	,500	,464	,384	,483	,498	,502	,486	,454	,417	,419	,434	,338	,602	1	,917	,693	,671
JINF3	,509	,528	,525	,523	,461	,388	,506	,524	,528	,491	,478	,408	,415	,432	,339	,596	,917	1	,687	,669
JINF4	,407	,422	,432	,415	,359	,282	,378	,380	,400	,349	,370	,566	,579	,560	,447	,714	,693	,687	1	,822
JINF5	,373	,392	,397	,376	,354	,269	,359	,388	,398	,337	,373	,563	,587	,571	,458	,734	,671	,669	,822	1

Fuente: Elaboración propia

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Tabla 3-47 Correlaciones bivariadas de los ítems de satisfacción laboral

	SATIN1	SATIN2	SATIN3	SATIN4	SATEX5	SATEX6	SATIN7	SATIN8	SATIN9	SATIN10	SATIN11	SATEX12	SATEX13	SATEX14	SATIN15	SATIN16	SATIN17	SATIN18	SATEX19	SATIN20
SATIN1	1	,381	,216	,389	,231	,268	,325	,257	,156	,250	,389	,247	,166	,216	,281	,315	,235	,244	,208	,357
SATIN2	,381	1	,409	,354	,189	,211	,237	,277	,174	,292	,310	,208	,181	,242	,282	,311	,261	,222	,279	,261
SATIN3	,216	,409	1	,407	,277	,280	,231	,347	,353	,366	,345	,372	,204	,292	,342	,404	,373	,257	,327	,298
SATIN4	,389	,354	,407	1	,491	,490	,411	,530	,335	,525	,585	,567	,422	,633	,600	,586	,575	,412	,520	,639
SATEX5	,231	,189	,277	,491	1	,793	,338	,369	,242	,397	,398	,478	,343	,429	,554	,550	,498	,529	,629	,497
SATEX6	,268	,211	,280	,490	,793	1	,360	,397	,271	,419	,406	,481	,304	,402	,550	,543	,506	,493	,599	,505
SATIN7	,325	,237	,231	,411	,338	,360	1	,347	,247	,283	,438	,427	,257	,318	,422	,398	,378	,223	,292	,406
SATIN8	,257	,277	,347	,530	,369	,397	,347	1	,347	,456	,420	,538	,350	,494	,486	,497	,574	,395	,507	,562
SATIN9	,156	,174	,353	,335	,242	,271	,247	,347	1	,446	,356	,360	,234	,295	,319	,315	,341	,209	,292	,319
SATIN10	,250	,292	,366	,525	,397	,419	,283	,456	,446	1	,500	,514	,318	,434	,467	,436	,438	,375	,467	,464
SATIN11	,389	,310	,345	,585	,398	,406	,438	,420	,356	,500	1	,505	,317	,467	,549	,580	,453	,359	,423	,539
SATEX12	,247	,208	,372	,567	,478	,481	,427	,538	,360	,514	,505	1	,445	,594	,607	,592	,651	,449	,561	,579
SATEX13	,166	,181	,204	,422	,343	,304	,257	,350	,234	,318	,317	,445	1	,667	,517	,422	,487	,286	,437	,381
SATEX14	,216	,242	,292	,633	,429	,402	,318	,494	,295	,434	,467	,594	,667	1	,691	,569	,612	,398	,575	,569
SATIN15	,281	,282	,342	,600	,554	,550	,422	,486	,319	,467	,549	,607	,517	,691	1	,796	,659	,470	,607	,626
SATIN16	,315	,311	,404	,586	,550	,543	,398	,497	,315	,436	,580	,592	,422	,569	,796	1	,660	,526	,606	,618
SATIN17	,235	,261	,373	,575	,498	,506	,378	,574	,341	,438	,453	,651	,487	,612	,659	,660	1	,515	,618	,645
SATIN18	,244	,222	,257	,412	,529	,493	,223	,395	,209	,375	,359	,449	,286	,398	,470	,526	,515	1	,576	,506
SATEX19	,208	,279	,327	,520	,629	,599	,292	,507	,292	,467	,423	,561	,437	,575	,607	,606	,618	,576	1	,639
SATIN20	,357	,261	,298	,639	,497	,505	,406	,562	,319	,464	,539	,579	,381	,569	,626	,618	,645	,506	,639	1

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, existe correlación significativa entre los ítems de cada una de las escalas, por lo cual se sabe que es posible desarrollar el proceso estadístico.

Como se dijo anteriormente, se tomaron muestras en dos universidades del Ecuador, una de las cuales pidió no ser identificada. Para el desarrollo de la investigación, se solicitó el visto bueno del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos [CEISH] de la Universidad A, para garantizar que los procedimientos desarrollados se ceñían estrictamente a protocolos de investigación. La autorización se tuvo el 5 de noviembre de 2015.

Es necesario recordar que siendo la escala de clima organizacional, una escala nueva, la significación está ligada al tamaño de la muestra y, como se verá, los indicadores mejoran frente al pretest. De cualquier forma, para la escala propia se usan los criterios más exigentes que se usaron en el pretest y en las demás escalas los criterios estándar para la extracción de la comunalidad, para la correlación ítem total y la dimensionalidad.

3.2.1 Análisis Factorial Exploratorio [AFE] del pretest CE: Datos finales

Con este fundamento se han calculado las extracciones de comunalidad, los aportes a los factores y las correlaciones ítem-total para cada una de las escalas (tabla 3-48). Siguiendo los criterios establecidos para el pretest, se han de eliminar aquellos ítems cuyo valor en la correlación ítem total sea menor o cercano a 0,70, o que la extracción de comunalidad del factor sea menor o cercana a 0,70. Este proceso se hizo eliminando los elementos que no cumplen uno a uno, lo cual cambia el valor en cada iteración (pero no se muestran todas las iteraciones, solamente las más relevantes).

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Tabla 3-48 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión objetivos y propósitos

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Objetivo	0.944	CLOB1	0,733	0,804	0,937	0,856
		CLOB2	0,776	0,837	0,934	0,881
		CLOB3	0,834	0,877	0,931	0,913
		CLOB4	0,794	0,848	0,933	0,891
		CLOB5	0,695	0,781	0,938	0,834
		CLOB6	0,705	0,786	0,938	0,840
		CLOB7	0,616	0,725	0,942	0,785
		CLOB8	0,640	0,743	0,941	0,800

Fuente: Elaboración propia

En este caso, al igual que en el pretest, los ítems CLOB5 (“Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las instancias de la organización”), CLOB7 (“Mi opinión se tiene en cuenta para el establecimiento de objetivos en mi dependencia”) y CLOB8 (“La organización siempre nos comunica los resultados obtenidos en el periodo anterior”) presentan resultados por debajo de los criterios en alguno de los indicadores según la tabla 3-48, por lo cual fueron eliminados, dejando los elementos de la tabla 3-49.

Tabla 3-49 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión objetivos y propósitos

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Objetivo	0.937	CLOB1	0,785	0,820	0,924	0,886
		CLOB2	0,789	0,824	0,924	0,888
		CLOB3	0,868	0,889	0,911	0,932
		CLOB4	0,827	0,853	0,918	0,909
		CLOB6	0,728	0,774	0,932	0,853

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados mantienen la coherencia con el pretest en la Universidad amiga, con una leve mejoría en la correlación ítem total y en el aporte al componente de la única dimensión. Bajo esta misma lógica se estudian las demás dimensiones del clima organizacional, clarificando de nuevo que los criterios de eliminación de ítems para la escala de clima organizacional son más elevados, para las demás escalas se tomarán los criterios aceptables según la literatura.

Tabla 3-50 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión relaciones (iteración I)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
						Componentes	
						1	2
Relaciones	0,945	CREC1	0,833	0,850	0,963	0,860	0,306
		CREC2	0,737	0,816	0,963	0,773	0,374
		CREC3	0,828	0,844	0,963	0,860	0,297
		CREC4	0,852	0,845	0,963	0,882	0,270
		CREC5	0,662	0,777	0,964	0,600	0,550
		CRET1	0,866	0,894	0,962	0,845	0,390
		CRET2	0,850	0,879	0,962	0,845	0,368
		CRET3	0,707	0,813	0,964	0,678	0,497
		CRET4	0,711	0,797	0,964	0,569	0,622
		CRET5	0,648	0,733	0,965	0,480	0,646
		CREM1	0,767	0,834	0,963	0,789	0,379
		CREM2	0,739	0,832	0,963	0,665	0,544
		CREM3	0,819	0,674	0,966	0,248	0,870
		CREM4	0,811	0,677	0,966	0,259	0,862

Fuente: Elaboración propia

En esta primera iteración de la dimensión relaciones, los ítems CREM3 (“Hay compañerismo entre los trabajadores”) y CREM4 (“Existe confianza entre los compañeros para conversar sobre cualquier tipo de problema”) aportan significativamente a dos dimensiones, por lo cual pueden generar ruido en el análisis posterior, además de tener una correlación ítem total muy baja. Adicionalmente, el ítem CREM2 (“Los problemas siempre se resuelven a través del diálogo”) presenta una comunalidad por debajo del criterio establecido (tabla 3-50), por lo cual fueron eliminados y, paulatinamente, bajo los mismos criterios se fueron

3. Metodología y resultados de la Investigación.

eliminando ítems hasta establecer la escala final de esta dimensión, la cual se muestra en la tabla 3-51.

Tabla 3-51 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión relaciones (iteración 2)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
						Componentes	
						1	
Relaciones		CREC1	0,816	0,870	0,955	0,903	
		CREC2	0,756	0,828	0,958	0,869	
		CREC3	0,804	0,862	0,956	0,897	
		CRET1	0,862	0,903	0,953	0,928	
		CRET2	0,853	0,896	0,953	0,923	
		CRET3	0,694	0,785	0,960	0,833	
		CREM1	0,791	0,854	0,956	0,890	
		CREM2	0,729	0,810	0,959	0,854	

Fuente: Elaboración propia

Se pasó, entonces, al desarrollo del análisis de la dimensión estructura (tabla 3-52). En este caso, se adicionaron ítems a razón de las problemáticas detectadas en el pretest. De las preguntas originales, el ítem CESES2 (“Da gusto llegar a trabajar aquí”) fue eliminado y al hacerlo el ítem CESES1 ya no tuvo que ser eliminado como se muestra en tabla -53. Los ítems nuevos se presentan en el anexo del cuestionario se codificaron como CESTR y se referían a la estructura jerárquica y a las responsabilidades de los cargos, es decir, las funciones, procedimientos y la flexibilidad para reemplazar un miembro de la organización.

Tabla 3-52 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión estructura (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
						Componentes	
						1	2
Estructura	0,842	CESES1	0,850	0,693	0,921	0,256	0,886
		CESES2	0,619	0,720	0,920	0,567	0,545
		CESES3	0,867	0,739	0,918	0,312	0,877
		CESES4	0,713	0,660	0,923	0,296	0,791
		CESTR1	0,741	0,772	0,916	0,790	0,343

Análisis de los resultados

	CESTR2	0,764	0,734	0,918	0,844	0,227
	CESTR3	0,766	0,753	0,917	0,835	0,261
	CESTR4	0,767	0,787	0,915	0,806	0,343
	CESTR5	0,747	0,757	0,917	0,812	0,295

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-53 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión estructura (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
Estructura	0,896	CESESI	0,699	0,729	0,877	I 0,836
		CESES3	0,728	0,768	0,871	0,853
		CESES4	0,714	0,684	0,884	0,845
		CESTR1	0,528	0,725	0,878	0,727
		CESTR4	0,766	0,724	0,878	0,875
		CESTR5	0,744	0,701	0,882	0,862

Fuente: Elaboración propia

En este caso, el ítem CESTRI está un poco bajo para el criterio exigente que se ha venido aplicando en el desarrollo de la escala, pero está bien, y dado que su fiabilidad no aumenta al eliminarlo, se decide no quitarlo, pero tenerlo en cuenta para el AFC, pues puede ser un ítem problemático.

Frente al análisis de la dimensión apoyo y soporte, se puede observar en la tabla 3-54 que los problemas de dimensionalidad del pretest ya no se presentan aquí.

Tabla 3-54 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión apoyo y soporte (iteración inicial)

Dim	Alfa de c	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
Apoyo y soporte	0,947	CESTE1	0,695	0,790	0,940	I 0,833
		CESTE2	0,682	0,782	0,941	0,826
		CESTE3	0,697	0,792	0,940	0,835
		CESTE4	0,584	0,711	0,943	0,764
		CESTE5	0,605	0,728	0,943	0,778
		CESTE6	0,682	0,782	0,941	0,826
		CESPRO1	0,784	0,851	0,938	0,885
		CESPRO2	0,751	0,830	0,939	0,866
		CESPRO3	0,689	0,788	0,940	0,830

3. Metodología y resultados de la Investigación.

	CESPRO4	0,594	0,726	0,943	0,770
	CESPRO5	0,442	0,610	0,947	0,664

Fuente: Elaboración propia

Para la iteración final, se eliminaron CSTE4 (“Los equipos y tecnología con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo son adecuados”), CSTE5 (“La tecnología con que cuento me permite aprovechar mi potencial y hacer mi trabajo bien”), CSPR4 (“Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares”) y CSPR5 (“Es fácil reemplazar a alguien que hace el mismo trabajo en otra dependencia”), como se puede observar en la tabla 3-56

Tabla 3-55 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión apoyo y soporte (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
Apoyo y soporte	0,942	CESTE1	0,741	0,807	0,932	0,861
		CESTE2	0,722	0,793	0,934	0,850
		CESTE3	0,745	0,810	0,932	0,863
		CESTE6	0,708	0,782	0,935	0,841
		CESPRO1	0,808	0,856	0,928	0,899
		CESPRO2	0,771	0,828	0,931	0,878
		CESPRO3	0,700	0,774	0,935	0,837

Fuente: Elaboración propia

En relación a la dimensión de recompensas, la iteración inicial muestra problemas con los ítems CRCM3 (“Siento que me pagan una suma justa para el trabajo que hago”) y CRCM6 (“Mi jefe inmediato siempre reconoce cuando hago un buen trabajo”), como se muestra en la tabla 3-12, por lo cual, se hizo el mismo procedimiento de la dimensión anterior con criterios bastante más altos de los usuales.

Tabla 3-56 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión recompensas (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de c	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total	Alfa de Cronbach si	Matriz de componentes
-----------	-----------	------	------------------------	------------------------	---------------------	-----------------------

				corregida	se elimina el ítem	Componentes
						I
Recompensas	0,894	CRCM1	0,681	0,732	0,873	0,825
		CRCM2	0,657	0,714	0,875	0,811
		CRCM3	0,546	0,633	0,889	0,739
		CRCM4	0,721	0,772	0,866	0,849
		CRCM5	0,811	0,839	0,855	0,901
		CRCM6	0,520	0,608	0,891	0,721

Fuente: Elaboración propia

Al proceder a eliminar los ítems, se ve como la extracción de la comunalidad para los demás ya cumple el criterio establecido, tal como se muestra en la tabla 3-58.

Tabla 3-57 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión recompensas (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Recompensas	0,897	CRCM1	0,801	0,800	0,858	0,895
		CRCM2	0,763	0,763	0,870	0,874
		CRCM4	0,746	0,760	0,872	0,864
		CRCM5	0,756	0,769	0,868	0,869

Fuente: Elaboración propia

Se procedió, entonces, al análisis de la última dimensión del clima organizacional, el liderazgo. Esta dimensión, compuesta por 9 ítems, presenta bastantes problemas en sus ítems, como se muestra en la tabla 3-14. Por tanto, se procedió a analizarlos uno a uno hasta llegar a la mejor opción de trabajo, la cual quedo establecida con los ítems CLID2 (“El cambio y la innovación en lo que se hace, se ve comúnmente en esta Universidad”), CLID6 (“Las autoridades promueven que los jefes directos tengan las decisiones sobre los trabajadores”), CLID7 (“Las autoridades promueven el trabajo entre dependencias”) y CLID8 (“Mi evaluación se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de mi trabajo”), como se observa en la tabla 3-59.

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Tabla 3-58 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión liderazgo (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Liderazgo	0,930	CLID1	0,750	0,820	0,916	0,866
		CLID2	0,777	0,840	0,915	0,881
		CLID3	0,637	0,739	0,922	0,798
		CLID4	0,636	0,737	0,922	0,797
		CLID5	0,441	0,588	0,930	0,664
		CLID6	0,684	0,771	0,920	0,827
		CLID7	0,772	0,834	0,916	0,879
		CLID8	0,647	0,746	0,921	0,804
		CLID9	0,467	0,610	0,929	0,683

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-59 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión liderazgo (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Liderazgo	0,920	CLID1	0,771	0,802	0,900	0,878
		CLID2	0,801	0,829	0,895	0,895
		CLID4	0,706	0,752	0,912	0,840
		CLID6	0,721	0,763	0,908	0,849
		CLID7	0,801	0,827	0,895	0,895

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se corrió el análisis factorial exploratorio con toda la escala de medida propuesta para verificar si los ítems problemáticos en las dimensiones también lo son en la escala inicial. Para esto se muestra en las tablas 3-16 y 3-17 el resultado inicial y final del análisis factorial exploratorio para toda la escala de medida del clima organizacional propuesta.

Tabla 3-60 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la escala de clima organizacional (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes					
						Componentes					
						1	2	3	4	5	6
Objetivo	0,986	CLOB1	0,727	0,772	0,985	0,277	0,644	0,166	0,344	0,232	0,190
		CLOB2	0,791	0,730	0,985	0,213	0,781	0,169	0,184	0,205	0,177
		CLOB3	0,842	0,761	0,985	0,178	0,792	0,202	0,224	0,249	0,175
		CLOB4	0,790	0,749	0,985	0,211	0,760	0,186	0,256	0,201	0,166
		CLOB5	0,735	0,678	0,985	0,179	0,769	0,240	0,127	0,164	0,106
		CLOB6	0,694	0,749	0,985	0,226	0,613	0,158	0,354	0,289	0,185
		CLOB7	0,654	0,742	0,985	0,437	0,576	0,263	0,183	0,134	0,105
		CLOB8	0,639	0,733	0,985	0,299	0,609	0,265	0,213	0,199	0,152
Relaciones		CREC1	0,827	0,696	0,985	0,855	0,171	0,127	0,128	0,142	0,114
		CREC2	0,730	0,716	0,985	0,758	0,232	0,130	0,168	0,180	0,153
		CREC3	0,823	0,684	0,985	0,857	0,170	0,102	0,123	0,165	0,083
		CREC4	0,854	0,667	0,985	0,887	0,125	0,118	0,087	0,147	0,094
		CREC5	0,689	0,800	0,985	0,559	0,381	0,307	0,279	0,202	0,134
		CRET1	0,861	0,757	0,985	0,844	0,228	0,186	0,181	0,121	0,121
		CRET2	0,850	0,753	0,985	0,837	0,209	0,206	0,193	0,123	0,102
		CRET3	0,686	0,740	0,985	0,689	0,259	0,203	0,207	0,169	0,181
		CRET4	0,712	0,819	0,985	0,570	0,355	0,300	0,256	0,250	0,207
		CRET5	0,745	0,836	0,985	0,437	0,534	0,340	0,266	0,178	0,227
	CREM1	0,762	0,715	0,985	0,789	0,190	0,147	0,211	0,134	0,141	
	CREM2	0,735	0,768	0,985	0,692	0,242	0,143	0,297	0,214	0,207	
	CREM3	0,685	0,670	0,985	0,456	0,207	0,045	0,226	0,236	0,570	
	CREM4	0,681	0,652	0,985	0,484	0,186	0,069	0,186	0,178	0,584	

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Estructura	CESES1	0,762	0,621	0,985	0,227	0,175	0,130	0,195	0,780	0,133
	CESES2	0,612	0,718	0,985	0,359	0,219	0,186	0,359	0,461	0,243
	CESES3	0,792	0,645	0,985	0,239	0,152	0,171	0,224	0,785	0,130
	CESES4	0,711	0,639	0,985	0,210	0,307	0,193	0,087	0,711	0,147
	CESJ1	0,716	0,806	0,985	0,332	0,303	0,394	0,486	0,270	0,221
	CESJ2	0,726	0,756	0,985	0,383	0,279	0,255	0,624	0,196	0,090
	CESJ3	0,734	0,773	0,985	0,272	0,348	0,326	0,605	0,202	0,160
	CESJ4	0,768	0,806	0,985	0,269	0,395	0,289	0,585	0,290	0,175
	CESJ5	0,688	0,789	0,985	0,294	0,338	0,415	0,458	0,238	0,222
Apoyo y soporte	CESTE1	0,764	0,732	0,985	0,185	0,395	0,373	0,120	0,311	0,569
	CESTE2	0,725	0,735	0,985	0,182	0,388	0,290	0,232	0,322	0,547
	CESTE3	0,747	0,788	0,985	0,283	0,428	0,441	0,184	0,212	0,459
	CESTE4	0,745	0,676	0,985	0,164	0,309	0,247	0,175	0,709	0,168
	CESTE5	0,725	0,696	0,985	0,185	0,295	0,307	0,190	0,667	0,168
	CESTE6	0,676	0,752	0,985	0,255	0,349	0,380	0,232	0,272	0,465
	CESPRO1	0,765	0,830	0,985	0,255	0,484	0,292	0,407	0,314	0,341
	CESPRO2	0,714	0,798	0,985	0,229	0,484	0,299	0,398	0,293	0,306
	CESPRO3	0,667	0,795	0,985	0,326	0,417	0,332	0,391	0,226	0,270
	CESPRO4	0,612	0,702	0,985	0,233	0,275	0,409	0,313	0,164	0,436
CESPRO5	0,454	0,572	0,986	0,115	0,188	0,401	0,310	0,179	0,341	
Recompensas	CRCM1	0,735	0,792	0,985	0,294	0,293	0,572	0,314	0,326	0,176
	CRCM2	0,691	0,758	0,985	0,288	0,311	0,587	0,278	0,204	0,218
	CRCM3	0,655	0,523	0,986	0,144	0,113	0,765	0,081	0,156	0,073
	CRCM4	0,738	0,706	0,985	0,216	0,333	0,693	0,169	0,263	0,053
	CRCM5	0,750	0,760	0,985	0,317	0,359	0,657	0,156	0,195	0,162
	CRCM6	0,771	0,733	0,985	0,750	0,138	0,358	0,161	0,141	0,123
Liderazgo	CLID1	0,719	0,821	0,985	0,433	0,368	0,422	0,394	0,213	0,131
	CLID2	0,781	0,855	0,985	0,321	0,432	0,386	0,437	0,344	0,181
	CLID3	0,657	0,757	0,985	0,346	0,392	0,497	0,306	0,101	0,183
	CLID4	0,639	0,747	0,985	0,261	0,463	0,396	0,365	0,250	0,061
	CLID5	0,620	0,592	0,985	0,300	0,209	-0,043	0,638	0,172	0,216

Análisis de los resultados

	CLID6	0,673	0,745	0,985	0,338	0,356	0,282	0,565	0,132	0,124
	CLID7	0,738	0,791	0,985	0,346	0,356	0,347	0,564	0,218	0,075
	CLID8	0,643	0,768	0,985	0,346	0,313	0,308	0,471	0,263	0,200
	CLID9	0,746	0,680	0,985	0,780	0,088	0,158	0,279	0,123	0,111

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-61 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la escala de clima organizacional (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes			
						Componentes			
						1	2	3	4
Objetivo	0,979	CLOB1	0,783	0,777	0,978	0,332	0,302	0,740	0,185
		CLOB2	0,757	0,733	0,978	0,338	0,213	0,758	0,152
		CLOB3	0,837	0,767	0,978	0,365	0,192	0,798	0,174
		CLOB4	0,806	0,755	0,978	0,342	0,229	0,785	0,146
		CLOB6	0,710	0,750	0,978	0,348	0,259	0,682	0,236
Relaciones		CREC1	0,827	0,678	0,979	0,200	0,861	0,169	0,135
		CREC2	0,756	0,707	0,979	0,249	0,786	0,220	0,169
		CREC3	0,823	0,664	0,979	0,163	0,862	0,178	0,149
		CRET1	0,860	0,742	0,978	0,291	0,848	0,202	0,120
		CRET2	0,856	0,738	0,978	0,303	0,846	0,190	0,111
		CRET3	0,693	0,724	0,978	0,340	0,706	0,227	0,166
		CREMI	0,790	0,705	0,979	0,261	0,816	0,200	0,121
CREMI		0,736	0,755	0,978	0,324	0,721	0,275	0,190	
Estructura		CESES1	0,853	0,620	0,979	0,231	0,222	0,248	0,830
		CESES3	0,871	0,648	0,979	0,305	0,229	0,203	0,827
	CESES4	0,717	0,644	0,979	0,350	0,188	0,260	0,702	
	CESTR1	0,693	0,806	0,978	0,612	0,361	0,380	0,210	
	CESTR4	0,695	0,803	0,978	0,544	0,302	0,504	0,232	

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Apoyo y soporte	CESTR5	0,675	0,788	0,978	0,621	0,320	0,390	0,187
	CSTE1	0,644	0,739	0,978	0,618	0,176	0,368	0,310
	CSTE2	0,631	0,739	0,978	0,562	0,187	0,426	0,315
	CSTE3	0,704	0,789	0,978	0,682	0,272	0,360	0,191
	CSTE6	0,626	0,753	0,978	0,592	0,262	0,367	0,268
	CSPR1	0,771	0,837	0,978	0,535	0,279	0,579	0,268
	CSPR2	0,730	0,805	0,978	0,504	0,257	0,586	0,257
	CSPR3	0,676	0,798	0,978	0,496	0,362	0,506	0,204
Recompensas	CRCM1	0,742	0,797	0,978	0,721	0,301	0,265	0,247
	CRCM2	0,725	0,757	0,978	0,757	0,280	0,230	0,143
	CRCM4	0,643	0,699	0,979	0,721	0,200	0,218	0,189
	CRCM5	0,687	0,753	0,978	0,720	0,286	0,256	0,147
Liderazgo	CLID1	0,706	0,813	0,978	0,600	0,445	0,348	0,164
	CLID2	0,774	0,858	0,978	0,609	0,339	0,460	0,277
	CLID4	0,618	0,749	0,978	0,591	0,272	0,403	0,181
	CLID6	0,602	0,741	0,978	0,549	0,376	0,387	0,098
	CLID7	0,666	0,785	0,978	0,608	0,376	0,361	0,157

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, para la escala final desarrollada de clima organizacional, en el AFE, se han eliminado los ítems CLOB5, CLOB7, CLOB8, CREC4, CREC5, CRET4, CRET5, CREM3, CREM4, CESES2, CESJ2, CESJ5, CESTE4, CESTE5, CESPOR4, CESPOR5, CRCM3, CRCM6, CLID3, CLID5, CLID8 y CLID9. De igual forma, se agregaron los ítems CESTR1, CESTR4 y CESTR5 en la dimensión de estructura. Las demás variables que presentan indicadores no muy fuertes serán estudiadas con el análisis factorial confirmatorio – AFC.

Una vez terminado el análisis inicial de las dimensiones de la escala de medida del clima organizacional, se procede a estudiar las dimensiones tanto de la justicia organizacional, como de la satisfacción laboral. Dado que estas son escalas previamente probadas, se tomarán los indicadores usuales para su evaluación en este momento del análisis, es decir, la relevancia de la carga de correlación ítem total y la comunalidad.

Como se ha dicho y aplicado anteriormente en la prueba piloto, la relevancia práctica de la carga de correlación ítem total, tomando el valor 0.30 como un mínimo que explica alrededor de un 10% de la varianza, 0.40 es más relevante y valores en torno a 0.50 son ya de clara relevancia práctica y definen bien el factor. Siguiendo a los autores establecidos en la literatura (McKelvey, 1967; Saxe y Weitz, 1982; Spector, 1992; Hair y otros, 1999; Osborne y Costello, 2004), deben por lo menos estar entre 0.30 y 0.35. De esta manera, tenemos 4 dimensiones para la justicia organizacional y dos para la satisfacción.

Tabla 3-62 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia distributiva (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Justicia distributiva	0.984	JDIS1	0,965	0,967	0,976	0,982
		JDIS2	0,971	0,973	0,974	0,986
		JDIS3	0,971	0,973	0,974	0,985
		JDIS4	0,909	0,919	0,989	0,954

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 3-62, tanto la extracción de la comunalidad, como la correlación ítem total, de acuerdo a los criterios de eliminación, no recomiendan eliminar nada, por lo cual se procede a

3. Metodología y resultados de la Investigación.

analizar la dimensión de la justicia procedimental que se muestra en la tabla 3-63.

Tabla 3-63 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia procedimental (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Justicia procedimental	0,933	JPRO 1	0,609	0,714	0,936	0,780
		JPRO 2	0,582	0,693	0,938	0,763
		JPRO 3	0,829	0,866	0,923	0,910
		JPRO 4	0,838	0,871	0,922	0,916
		JPRO 5	0,850	0,881	0,921	0,922
		JPRO 6	0,692	0,772	0,931	0,832
		JPRO 7	0,734	0,795	0,929	0,857

Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión, al igual que en la anterior, no hay indicios que nos lleven a eliminar. Por su parte, en referencia a la dimensión de justicia informacional, la tabla 3-64 muestra que tanto la extracción de la comunalidad, como la correlación ítem total son adecuadas, por lo cual no se recomienda eliminar nada, y se procede a analizar la dimensión de la justicia interactiva que se muestra en la tabla 3-65.

Tabla 3-64 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia distributiva

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
						Componentes	
						I	
Justicia informacional		JINF1	0,684	0,727	0,918	0,827	
		JINF2	0,788	0,833	0,898	0,888	
		JINF3	0,782	0,831	0,897	0,885	
		JINF4	0,800	0,819	0,900	0,894	
		JINF5	0,791	0,809	0,901	0,889	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-65 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia interaccional (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes	
						Componentes	
						I	
Justicia interactiva	0.880	JINT1	0,889	0,842	0,813	0,943	
		JINT2	0,928	0,875	0,796	0,963	
		JINT3	0,916	0,866	0,807	0,957	
		JINT4	0,422	0,504	0,968	0,650	

Fuente: Elaboración propia

En este caso, el ítem JINT4 (“¿Evita chistes o comentarios inapropiados?”) presenta indicadores menores al criterio mínimo de extracción de comunalidad y es bajo para la correlación ítem total. Además, su eliminación genera una notable mejora en el alfa de Cronbach, por lo cual se decide eliminar este ítem. Una vez analizadas las dimensiones, se procede a desarrollar un análisis de toda la escala bajo los mismos parámetros (tabla 3-66).

Tabla 3-66 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia organizacional (iteración inicial de todas las dimensiones)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes		
						Componentes		
						1	2	3
Justicia distributiva	0,950	JDIS1	0,801	0,793	0,945	0,870	0,101	0,183
		JDIS2	0,808	0,803	0,945	0,869	0,098	0,208

3. Metodología y resultados de la Investigación.

		JDIS3	0,804	0,798	0,945	0,866	0,082	0,218
		JDIS4	0,816	0,801	0,945	0,877	0,088	0,199
Justicia procedimental		JPRO1	0,576	0,686	0,947	0,724	0,126	0,190
		JPRO2	0,531	0,613	0,948	0,717	0,033	0,128
		JPRO3	0,779	0,778	0,946	0,863	0,109	0,149
		JPRO4	0,788	0,798	0,945	0,860	0,163	0,145
		JPRO5	0,802	0,806	0,945	0,869	0,143	0,163
		JPRO6	0,625	0,697	0,947	0,756	0,048	0,225
		JPRO7	0,705	0,750	0,946	0,810	0,193	0,110
Justicia interactiva		JINT1	0,866	0,468	0,950	0,100	0,914	0,140
		JINT2	0,913	0,479	0,950	0,097	0,939	0,148
		JINT3	0,886	0,493	0,950	0,123	0,922	0,145
		JINT4	0,447	0,367	0,951	0,079	0,629	0,212
Justicia informacional		JINF1	0,793	0,581	0,949	0,148	0,728	0,491
		JINF2	0,866	0,715	0,947	0,377	0,252	0,813
		JINF3	0,864	0,733	0,946	0,405	0,247	0,799
		JINF4	0,792	0,656	0,948	0,248	0,491	0,700
		JINF5	0,782	0,640	0,948	0,228	0,512	0,684

Fuente: Elaboración propia

Al desarrollar el análisis de toda la escala, se mantiene el ítem problemático JINT4 (“¿Evita chistes o comentarios inapropiados?”). Esto confirma la necesidad de su eliminación para dar mayor estabilidad a la medición y a la relación entre los constructos en el análisis de ecuaciones estructurales.

Tabla 3-67 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de justicia organizacional (iteración final de todas las dimensiones)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes		
						Componentes		
						1	2	3
Justicia distributiva	0,951	JDIS1	0,801	0,803	0,947	0,868	0,093	0,195
		JDIS2	0,808	0,811	0,947	0,867	0,085	0,221
		JDIS3	0,804	0,807	0,947	0,864	0,070	0,230
		JDIS4	0,816	0,811	0,947	0,875	0,079	0,210
Justicia procedimental		JPRO1	0,576	0,693	0,949	0,722	0,118	0,202
		JPRO2	0,531	0,622	0,950	0,716	0,029	0,134
		JPRO3	0,779	0,790	0,947	0,861	0,110	0,160
		JPRO4	0,788	0,807	0,947	0,858	0,160	0,162
		JPRO5	0,802	0,814	0,946	0,867	0,134	0,179
		JPRO6	0,626	0,703	0,948	0,755	0,028	0,236

Análisis de resultados

		JPRO7	0,704	0,754	0,948	0,809	0,181	0,131
Justicia interactiva		JINT1	0,888	0,448	0,952	0,094	0,916	0,198
		JINT2	0,934	0,458	0,952	0,090	0,940	0,208
		JINT3	0,909	0,474	0,952	0,116	0,924	0,204
Justicia informacional		JINF1	0,788	0,560	0,950	0,141	0,689	0,542
		JINF2	0,865	0,711	0,948	0,370	0,204	0,829
		JINF3	0,863	0,730	0,948	0,398	0,200	0,815
		JINF4	0,794	0,644	0,949	0,240	0,448	0,732
		JINF5	0,783	0,627	0,950	0,220	0,467	0,719

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se presenta el estudio de la satisfacción laboral. Como se estableció con los constructos iniciales, se tomarán las dimensiones aparte y luego el estudio de toda la escala. El análisis inicial se presenta en la tabla 3-68.

Tabla 3-68 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de satisfacción intrínseca (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes		
						Componentes		
						1	2	3
Satisfacción intrínseca	0,900	SIN1	0,693	0,412	0,899	0,184	-0,003	0,812
		SIN2	0,605	0,424	0,899	0,045	0,399	0,666
		SIN3	0,599	0,471	0,898	0,127	0,708	0,286
		SIN4	0,626	0,726	0,887	0,621	0,313	0,378
		SIN7	0,437	0,494	0,896	0,435	0,045	0,496
		SIN8	0,506	0,622	0,891	0,598	0,367	0,116
		SIN9	0,611	0,445	0,900	0,229	0,747	-0,018
		SIN10	0,560	0,604	0,892	0,435	0,594	0,133
		SIN11	0,570	0,668	0,890	0,534	0,277	0,456
		SIN15	0,709	0,730	0,886	0,801	0,176	0,194
		SIN16	0,708	0,748	0,886	0,786	0,196	0,230
		SIN17	0,691	0,712	0,887	0,787	0,258	0,071
		SIN18	0,460	0,530	0,896	0,667	0,100	0,069
		SIN20	0,684	0,719	0,887	0,779	0,152	0,234

Fuente: Elaboración propia

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Como se puede observar, inicialmente, los ítems SIN7 (“Puedo hacer cosas de manera que no vayan en contra de mi conciencia”) y SIN18 (“Mis compañeros de trabajo se llevan bien con los demás”) presentan indicadores riesgosos. A partir de estos se desarrollaron iteraciones para encontrar si se debían eliminar estos u otros. Luego de las iteraciones se decidió eliminar los ítems SIN1, SIN2, SIN3, SIN7, SIN9, SIN10 y SIN18, quedando los indicadores que se muestran en la tabla 3-69. Los ítems originales en la tabla 3-68 se distribuían en 3 componentes, lo cual es entendible según el planteamiento de los autores de la escala, pero dado que se busca una escala más compacta, en la iteración se tuvo en cuenta la reducción de las dimensiones que se producía al establecer los ítems que se eliminaron o quedaron, buscando una sola dimensión. El ítem SIN, el cual presenta una comunalidad que está sobre el límite, se mantuvo, pues su correlación ítem total es buena.

Tabla 3-69 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de satisfacción intrínseca (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Satisfacción intrínseca	0,901	SIN4	0,633	0,441	0,900	0,795
		SIN8	0,493	0,744	0,882	0,702
		SIN11	0,527	0,709	0,886	0,726
		SIN15	0,711	0,710	0,884	0,843
		SIN16	0,714	0,704	0,884	0,845
		SIN17	0,658	0,719	0,884	0,811
		SIN20	0,674	0,736	0,883	0,821

Fuente: Elaboración propia

Frente a la satisfacción extrínseca, al desarrollar el análisis factorial exploratorio, se tiene que aparentemente no hay ítems para eliminar y

que dichos elementos se enfocan en dos dimensiones principales, como se puede observar en la tabla 3-70, pero el ítem SATEX13 presenta una correlación ítem total, que aunque no es mala, es baja y al hacer las iteraciones, su eliminación permite una sola dimensión final.

Tabla 3-70 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la dimensión de satisfacción extrínseca (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes Componentes	
						1	2
Satisfacción extrínseca	0,856	SEXT5	0,851	0,670	0,828	0,900	0,200
		SEXT6	0,854	0,638	0,834	0,912	0,152
		SEXT12	0,605	0,648	0,833	0,462	0,626
		SEXT13	0,767	0,540	0,855	0,096	0,870
		SEXT14	0,814	0,683	0,825	0,261	0,864
		SEXT19	0,691	0,714	0,819	0,678	0,482

Fuente: Elaboración propia

Al estudiar la escala de medida como un todo para verificar si los ítems problemáticos en las dimensiones se mantienen, en la tabla 3-71 se pueden observar algunos de estos ítems, a saber, SIN1 (“Me mantengo ocupado todo el tiempo”), SIN2 (“Tengo la oportunidad de trabajar solo sin supervisión”), SIN7 (“Soy capaz de hacer cosas que no van en contra de mi conciencia”) y SIN8 (“Mi trabajo se ve como un empleo estable en esta organización”).

Tabla 3-71 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la satisfacción (iteración inicial)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes Componentes			
						1	2	3	4
Satisfacción intrínseca	0,924	SIN1	0,690	0,378	0,932	0,050	0,125	0,031	0,819
		SIN2	0,507	0,389	0,932	0,024	0,063	0,404	0,582

3. Metodología y resultados de la Investigación.

	SIN3	0,588	0,442	0,932	0,066	0,132	0,714	0,238
	SIN4	0,640	0,736	0,926	0,520	0,309	0,306	0,424
	SIN7	0,470	0,489	0,930	0,315	0,187	0,058	0,577
	SIN8	0,489	0,625	0,928	0,467	0,275	0,403	0,181
	SIN9	0,585	0,429	0,932	0,202	0,092	0,732	0,017
	SINI0	0,559	0,606	0,928	0,299	0,300	0,596	0,158
	SINI1	0,580	0,642	0,928	0,383	0,238	0,300	0,535
	SINI5	0,718	0,779	0,925	0,653	0,444	0,161	0,260
	SINI6	0,660	0,763	0,925	0,514	0,503	0,217	0,310
	SINI7	0,668	0,752	0,925	0,619	0,438	0,273	0,135
	SINI8	0,565	0,577	0,929	0,211	0,696	0,156	0,108
	SIN20	0,628	0,736	0,926	0,522	0,466	0,192	0,320
Satisfacción extrínseca	SEXT5	0,786	0,653	0,927	0,195	0,845	0,097	0,156
	SEXT6	0,759	0,642	0,928	0,160	0,826	0,131	0,182
	SEXT12	0,639	0,732	0,926	0,793	0,073	0,048	0,040
	SEXT13	0,624	0,519	0,931	0,589	0,373	0,323	0,184
	SEXT14	0,775	0,703	0,926	0,830	0,211	0,161	0,124
	SEXT19	0,693	0,729	0,926	0,440	0,662	0,238	0,071

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el proceso de iteraciones y teniendo en cuenta lo encontrado en el análisis factorial exploratorio de las dimensiones, se decide eliminar los ítems problemáticos, teniendo una escala final como la que se muestra a continuación en la tabla 3-72.

Tabla 3-72 Extracción comunalidad, correlaciones ítem total y componentes para la satisfacción (iteración final)

Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítem	Extracción comunalidad	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem	Matriz de componentes
						Componentes
						I
Satisfacción intrínseca	0,917	SIN4	0,593	0,702	0,909	0,770
		SIN8	0,469	0,609	0,914	0,685
		SINI1	0,460	0,599	0,914	0,678
		SINI6	0,652	0,747	0,906	0,807
		SINI7	0,645	0,742	0,906	0,803
		SIN20	0,654	0,748	0,906	0,808
Satisfacción extrínseca		SEXT5	0,547	0,681	0,910	0,740
		SEXT6	0,538	0,675	0,910	0,734
		SEXT12	0,603	0,710	0,908	0,776
		SEXT19	0,631	0,737	0,907	0,794

Fuente: Elaboración propia

Esta primera etapa fue la depuración inicial de las escalas, pero para comprender mejor el análisis desarrollado, se puede resumir el proceso de análisis según el orden expuesto en la tabla 3-73, en la cual se muestran el plan de análisis del estudio empírico, con sus etapas de desarrollo, el análisis a desarrollar y el método a utilizar.

Tabla 3-73 Plan de análisis del estudio empírico

Etapas	Análisis a desarrollar	Método y/o hipótesis a comprobar
Etapa 0	Validez y fiabilidad de las escalas de medida	Análisis Factorial Confirmatorio – AFC
Etapa 1	Análisis del modelo de medida de las variables de estudio: Clima organizacional Justicia organizacional Satisfacción laboral	Análisis Factorial Confirmatorio - AFC Ecuaciones Estructurales – MEC
Etapa 2	Modelo de medida global y modelo de relaciones entre clima organizacional, justicia organizacional y satisfacción laboral	Análisis Factorial Confirmatorio - AFC Ecuaciones Estructurales – MEC
Etapa 3	Diferencias en el modelo de medida global y modelo de relaciones entre clima organizacional, justicia organizacional y satisfacción laboral	Ecuaciones Estructurales – MEC H ₁ , H ₂ , H ₃ , .

Fuente: Elaboración propia

Bajo este esquema de análisis, en la primera parte (etapa 0) se procede a mostrar el AFC de las escalas de medida con la información definitiva, a través de un software de ecuaciones estructurales. Según Gerbing y Anderson (1988), este tipo de estudio permite establecer con mayor profundidad que tan depuradas están las escalas, a la vez que permite evaluar la dimensionalidad de los constructos planteados. Para los AFC y los modelos estructurales se ha utilizado el paquete estadístico Lisrel 8.8, facilitado por la Universidad Espíritu Santo, Ecuador. Se ha empleado el método de máxima verosimilitud y *varimax rotation con Kaiser* cuando fue necesario. Se ha utilizado como entrada la base de datos completa. También se calculan los índices de varianza extraída y fiabilidad compuesta (Fornell y Larcker, 1981; Bagozzi y Yi, 1988).

Para el análisis factorial confirmatorio se ha considerado la significatividad de los coeficientes estandarizados (valor de la t superior

a 1,96) y que los autores en general plantean que el porcentaje de varianza de la variable latente que explica cada ítem debe ser superior a 0,5. Por otro lado, se siguen las recomendaciones de Hair y otros (1999), quienes establecen indicaciones acerca de los índices de modificación y los residuos estandarizados en la fase de depuración de las escalas, por ejemplo, los índices de modificación son calculados para cada relación no estimada y su valor corresponde aproximadamente a la reducción que se produciría en la chi-cuadrado si el coeficiente fuera estimado.

En general, en este trabajo la calidad del ajuste se mide a través de tres grupos de medidas: las absolutas de ajuste, las de ajuste incremental o comparativo y las de ajuste de parsimonia. Siguiendo la recomendación de Hair y otros (1999) de emplear más de un indicador de cada tipo, para este trabajo se utilizan las siguientes medidas:

- Para el ajuste absoluto se usa el estadístico chi-cuadrado (χ^2), los índices de bondad del ajuste (Normed Fit Index-NFI), el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMSR) y el error de aproximación cuadrático medio (RMR). El ajuste adecuado del modelo se logra en general cuando el test de la chi-cuadrado resulta ser no significativo, recomendándose que el índice RMR no sea superior a 0,08 y el indicador RMSEA sea inferior a 0,06.
- Para el ajuste incremental, es decir, la capacidad predictiva del modelo respecto a un modelo base, se calculan el índice de ajuste comparado (CFI), el índice de bondad del ajuste (GFI) y el índice de Tucker-Lewis o índice de ajuste no normado (NNFI). Los valores de CFI y NNFI no sean inferiores a 0,90 siendo muy bueno que sean superiores a 0,95. Aunque estos indicadores

dependen del tamaño muestral y del método de estimación empleado (Bentler y Bonett, 1980; Chou y Bentler, 1995), los autores también señalan que todos estos índices son "subjetivos", por lo cual se toman el CFI y el NNFI, por cuanto son los de mayor aceptación para la validación del ajuste de un modelo estructural (Kaplan, 2000).

- Finalmente, para el ajuste de parsimonia se considera la chi-cuadrado normada, la cual se calcula dividiendo el valor de la chi cuadrado por sus grados de libertad. La chi-cuadrado normada no debe ser inferior a 1 ni superar el valor de 3 o, incluso, el valor de 5 como umbral más liberal (Hair y otros, 1999).

3.2.2 Análisis Factorial Confirmatorio [AFC] datos finales

Como se dijo previamente en el análisis del pretest, dada la naturaleza de los datos, es frecuente que no exista normalidad multivariante, para lo cual se corrió la prueba de normalidad multivariante, asumiendo la continuidad de las variables observadas, según lo recomendado en la literatura. CE: Nuevo cambio de interlineado de 1,5 a 1 en este y siguientes párrafos

Tabla 3-74 Test de normalidad multivariante

Skewness			Kurtosis			Skewness and Kurtosis	
Value	Z-Score	P-Value	Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
3138.32	289.71	0.000	14929.4	62.228	0.000	87805.796	0.000

Fuente: Elaboración propia

3. Metodología y resultados de la Investigación.

El resultado indica que no se da la normalidad multivariante, luego es necesario usar indicadores robustos en el análisis. Esto quiere decir que de acuerdo a la literatura, se usará el estadístico chi-cuadrado de Satorra-Bentler ($SB\chi^2$) y no el estadístico chi-cuadrado (χ^2). La corrección del análisis factorial propuesta por Satorra-Bentler, a través de regresiones robustas, permite controlar la posible incidencia de la no normalidad multivariante de los datos (Bentler, 1995), lo que le da mayor fiabilidad al ajuste del modelo. Sin embargo, dado que como se enunció previamente, el chi-cuadrado (χ^2) es susceptible a variaciones debidas al tamaño de la muestra, se utilizó la chi-cuadrado normada, usando la chi-cuadrado de Satorra-Bentler ($SB\chi^2$) (Chau, 1997).

Bajo este planteamiento, las tablas 3-76 y 3-77 muestran el análisis factorial confirmatorio AFC de la escala original del clima organizacional.

Tabla 3-75 AFC clima organizacional inicial

Dimensión	Ítem	λ	Prom λ	t- value	R ²
Objetivo	CLOB1	0,196	0,340	-	0,038
	CLOB2	0,685		14,628	0,469
	CLOB3	0,046		1,092	0,002
	CLOB4	0,204		4,827	0,041
	CLOB6	0,571		13,097	0,326
Relaciones	CREC1	0,108	0,675	-	0,002
	CREC2	0,825		29,252	0,680
	CREC3	0,802		28,045	0,643
	CRET1	0,744		25,170	0,757
	CRET2	0,799		27,886	0,638
	CRET3	0,784		27,136	0,615
	CREM1	0,691		22,734	0,477
	CREM2	0,646		20,812	0,417

Estructura	CESES1	0,768	0,784	-	0,590
	CESES3	0,783		26,952	0,614
	CESES4	0,850		30,521	0,722
	CESTR1	0,852		30,635	0,726
	CESTR4	0,727		24,217	0,528
	CESTR5	0,724		24,089	0,524
Apoyo y soporte	CESTE1	0,637	0,762	-	0,405
	CESTE2	0,729		24,487	0,532
	CESTE3	0,654		21,177	0,428
	CESTE6	0,804		28,203	0,647
	CESPRO1	0,831		29,660	0,691
	CESPRO2	0,852		30,852	0,727
	CESPRO3	0,830		29,563	0,688
Recompensas	CRCM1	0,832	0,812	-	0,692
	CRCM2	0,708		23,374	0,501
	CRCM4	0,801		27,814	0,641
	CRCM5	0,905		33,609	0,819
Liderazgo	CLID1	0,895	0,784	-	0,800
	CLID2	0,721		23,694	0,519
	CLID4	0,856		30,448	0,733
	CLID6	0,656		20,927	0,431
	CLID7	0,790		26,984	0,624

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-76 Cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones del clima organizacional

Dimensión	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE
Objetivo	0,737	0,944	0,768	0,157
Relaciones	0,818	0,966	0,878	0,804
Estructura	-0,712	0,927	0,857	0,857
Apoyo y soporte	0,809	0,947	0,874	0,855
Recompensas	0,796	0,902	0,799	0,840
Liderazgo	0,855	0,930	0,832	0,836
Bondad de ajuste del modelo	S-B χ^2 (516)=3910,8 p=0,0			
	S-B χ^2 /g.l.= 7,57 RMSEA= 0,0933			
	CFI = 0,969 NFI = 965 NNFI = 0,964			
	GFI = 0,775 AGFI = 0,725			

Fuente: Elaboración propia

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Tabla 3-77 AFC clima organizacional final

Dimensión	Ítem	λ	Prom λ	t-value	R ²
Objetivo	CLOB1	0,308	0,329	-	0,095
	CLOB2	0,429		9,770	0,184
	CLOB3	-0,010		-0,257	0,000
	CLOB4	0,347		8,393	0,121
	CLOB6	0,571		13,686	0,811
Relaciones	CREC1	0,111	0,694	-	0,012
	CREC2	0,845		30,288	0,715
	CREC3	0,840		29,968	0,705
	CRET1	0,777		26,636	0,603
	CRET2	0,816		28,651	0,665
	CRET3	0,773		26,442	0,597
Estructura	CESES1	0,736	0,782	-	0,542
	CESES3	0,777		26,542	0,604
	CESES4	0,849		30,353	0,721
	CESTR1	0,865		31,257	0,748
	CESTR4	0,681		22,105	0,463
Apoyo y soporte	CESTE1	0,633	0,762	-	0,401
	CESTE2	0,727		24,386	0,529
	CESTE3	0,653		21,124	0,426
	CESTE6	0,804		28,177	0,647
	CESPRO1	0,833		29,758	0,694
	CESPRO2	0,854		30,933	0,729
	CESPRO3	0,829		29,537	0,688
Recompensas	CRCM1	0,833	0,811	-	0,694
	CRCM2	0,706		23,294	0,499
	CRCM4	0,799		27,764	0,639
	CRCM5	0,907		33,778	0,823
Liderazgo	CLID1	0,854	0,792	-	0,730
	CLID2	0,731		24,212	0,534
	CLID4	0,836		29,301	0,699
	CLID7	0,747		24,939	0,557

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-78 Comparativo cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza Extraída por dimensiones del CO inicial y final.

Dimensión	ESCALA INICIAL				ESCALA FINAL			
	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE
Objetivo	0,737	0,944	0,768	0,157	0,537	0,937	0,789	0,110
Relaciones	0,818	0,966	0,878	0,804	0,817	0,961	0,840	0,801
Estructura	-0,712	0,927	0,857	0,857	-0,719	0,896	0,832	0,831
Apoyo y soporte	0,809	0,947	0,874	0,855	0,813	0,942	0,874	0,854
Recompensas	0,796	0,902	0,799	0,840	0,795	0,897	0,799	0,839
Liderazgo	0,855	0,930	0,832	0,836	0,858	0,880	0,799	0,811
Bondad de ajuste del modelo	S-B χ^2 (516)=3910,8 p=0,0				S-B χ^2 (394)=1752,2 p=0,0			
	S-B χ^2 /g.l.= 7,57 RMSEA= 0,0933				S-B χ^2 /g.l.= 4,44 RMSEA= 0,066			
	CFI = 0,969 NFI = 965 NNFI = 0,964				CFI = 0,985 NFI = 980 NNFI = 0,982			
	GFI = 0,775 AGFI = 0,725				GFI = 0,877 AGFI = 0,845			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-79 AFC justicia organizacional inicial

Dimensión	Ítem	λ	Prom λ	t-value	R ²
J. distributiva	JDIS1	0,814	0,824	-	0,663
	JDIS2	0,854		29,687	0,729
	JDIS3	0,806		27,273	0,649
	JDIS4	0,821		28,017	0,674
J. procedural	JPRO1	0,375	0,611	-	0,141
	JPRO2	0,519		16,198	0,269
	JPRO3	0,555		17,560	0,309
	JPRO4	0,517		16,135	0,267
	JPRO5	0,381		11,480	0,145
	JPRO6	0,959		38,175	0,920
	JPRO7	0,970		38,975	0,940
J. interaccional	JINT1	0,947	0,848	-	0,896
	JINT2	0,943		35,738	0,890
	JINT3	0,654		21,344	0,427
J. informacional	JINF1	0,889	0,876	-	0,790
	JINF2	0,934		36,159	0,873
	JINF3	0,958		37,842	0,918

3. Metodología y resultados de la Investigación.

	JINF4	0,746		25,398	0,556
	JINF5	0,852		30,989	0,726

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-80 Cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la justicia organizacional

Dimensión	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE
J. distributiva	0,429	0,984	0,800	0,852
J. procedural	0,564	0,933	0,859	0,691
J. interaccional	0,768	0,968	0,745	0,862
J. informacional	1,042	0,938	0,832	0,929
Bondad de ajuste del modelo	S-B χ^2 (132)=3103,299 p=0,0			
	S-B $\chi^2/g.l.$ = 23,51 RMSEA= 0,162			
	CFI = 0,955 NFI = 0,952 NNFI = 0,941			
	GFI = 0,725 AGFI = 0,604			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-81 AFC justicia organizacional final

Dimensión	Ítem	λ	Prom λ	t-value	R ²
J. distributiva	JDIS1	0,811	0,823	-	0,658
	JDIS2	0,851		29,504	0,724
	JDIS3	0,809		27,439	0,655
	JDIS4	0,820		27,945	0,672
J. procedural	JPRO6	0,963	0,969	-	0,927
	JPRO7	0,975		39,347	0,950
J. interaccional	JINT1	0,947	0,848	-	0,897
	JINT2	0,944		35,794	0,891
	JINT3	0,653		21,334	0,427
J. informacional	JINF2	0,905	0,869	-	0,819
	JINF3	0,929		35,113	0,863
	JINF4	0,767		26,090	0,589
	JINF5	0,873		31,810	0,763

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-82 Comparativo cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza Extraída por dimensiones de la JO inicial y final.

Dimensión	ESCALA INICIAL				ESCALA FINAL			
	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE
J. distributiva	0,429	0,984	0,800	0,852	0,839	0,984	0,800	0,850
J. procedural	0,564	0,933	0,859	0,691	0,884	0,933	0,667	0,967
J. interaccional	0,768	0,968	0,745	0,862	0,456	0,968	0,745	0,862
J. informacional	1,042	0,938	0,832	0,929	0,456	0,938	0,799	0,905
Bondad de ajuste del modelo	S-B χ^2 (132)=3103,299 p=0,0				S-B χ^2 (52)=246,219 p=0,0			
	S-B χ^2 /g.l.= 23,51 RMSEA= 0,162				S-B χ^2 /g.l.= 4,734 RMSEA= 0,0651			
	CFI = 0,955 NFI = 0,952 NNFI = 0,941				CFI = 0,993 NFI = 0,991 NNFI = 0,989			
	GFI = 0,725 AGFI = 0,604				GFI = 0,959 AGFI = 0,928			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-83 AFC satisfacción laboral inicial

Dimensión	Ítem	λ	Prom λ	t-value	R ²
S. intrínseca	SIN4	0,547	0,635	-	0,299
	SIN7	0,819		28,971	0,671
	SIN8	0,778		26,838	0,606
	SIN9	0,778		26,803	0,605
	SIN10	0,885		32,787	0,783
	SIN11	0,890		33,074	0,791
	SIN15	0,266		7,728	0,071
	SIN16	0,248		7,186	0,062
	SIN17	0,294		8,571	0,086
	SIN20	0,840		30,114	0,705
S. extrínseca	SEXT5	1,284	0,727	-	1,648
	SEXT6	0,524		14,770	0,275
	SEXT12	0,628		18,263	0,394
	SEXT13	0,526		14,828	0,277
	SEXT14	0,704		21,010	0,495
	SEXT19	0,695		20,679	0,483

Fuente: Elaboración propia

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Tabla 3-84 Cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la satisfacción laboral

Dimensión	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE
S. intrínseca	0,564	0,901	0,896	0,805
S. extrínseca	0,768	0,855	0,842	0,840
Bondad de ajuste del modelo	S-B χ^2 (89)=1718,535 p=0,0			
	S-B χ^2 /g.l.= 19,309 RMSEA= 0,146			
	CFI = 0,896 NFI = 0,891 NNFI = 0,860			
	GFI = 0,800 AGFI = 0,695			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-85 AFC satisfacción laboral final

Dimensión	Ítem	λ	Prom λ	t-value	R ²
S. intrínseca	SIN4	0,556	0,692	-	0,309
	SIN7	0,803		27,855	0,645
	SIN8	0,753		25,357	0,567
	SIN10	0,901		33,351	0,812
	SIN11	0,908		33,762	0,824
	SIN16	0,232		6,633	0,053
S. extrínseca	SEXT6	0,564	0,626	-	0,319
	SEXT12	0,613		17,465	0,376
	SEXT13	0,542		15,147	0,294
	SEXT14	0,750		22,089	0,563
	SEXT19	0,660		19,023	0,435

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-86 Comparativo cargas factoriales, fiabilidad compuesta y varianza extraída por dimensiones de la SL inicial y final.

Dimensión	ESCALA INICIAL				ESCALA FINAL			
	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE	Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE

S. intrínseca	0,564	0,901	0,896	0,805	0,884	0,898	0,843	0,787
S. extrínseca	0,768	0,855	0,842	0,840	0,456	0,856	0,831	0,567
Bondad de ajuste del modelo	S-B χ^2 (89)=1718,535 p=0,0				S-B χ^2 (34)= 187,445 p=0,0			
	S-B χ^2 /g.l.= 19,309 RMSEA= 0,146				S-B χ^2 /g.l.= 5,513 RMSEA= 0,0724			
	CFI = 0,896 NFI = 0,891 NNFI = 0,860				CFI = 0,977 NFI = 0,972 NNFI = 0,963			
	GFI = 0,800 AGFI = 0,695				GFI = 0,962 AGFI = 0,926			

Fuente: Elaboración propia

En seguida se muestran los resultados de la Etapa 2, análisis del modelo de medida de las escalas.

CE: Demasiados datos sin explicar de forma resumida los principales resultados obtenidos. No entiendo por qué se detalla tanto el proceso de depuración de las escalas y se “liquidan” tan rápidamente los que tienen que ver este AFC tan rápidamente.

3.3 Modelo estructural de relaciones: contrastación de hipótesis

3.3.1 Estimación del modelo de medida

Una vez analizada la estructura dimensional de las variables, se procede a la elaboración y análisis del modelo global de medida. Bajo el mismo procedimiento usado de modelización a través de ecuaciones estructurales, se desarrolla un análisis factorial confirmatorio [AFC] con objeto de evaluar las propiedades psicométricas, antes de estudiar la estructura de relaciones existentes entre las variables. Para ello, se desarrolla un AFC con las tres escalas inmiscuidas sin establecer relación alguna entre ellas.

Anteriormente, en el pretest, se buscaba el modelo con los mejores índices de ajuste global, partiendo inicialmente del cálculo de la consistencia interna de cada una de las variables, mediante los índices de fiabilidad compuesta (Bagozzi y Yi, 1988) y varianza media extraída

3. Metodología y resultados de la Investigación.

(Fornell y Larcker, 1981), así como los índices de ajuste. En la tabla 3-87 se presentan los indicadores de ajuste de dicho modelo.

Tabla 3-87 AFC modelo de medida global (todas las escalas)

Dimensión	Ítem	λ	Prom λ	t-value	R ²
Objetivo	CLOB1	0,159	0,327	-	0,025
	CLOB2	0,732		15,582	0,536
	CLOB3	0,048		1,161	0,002
	CLOB4	0,167		4,027	0,027
	CLOB6	0,529		12,706	0,280
Relaciones	CREC1	0,112	0,663	-	0,012
	CREC2	0,841		30,040	0,707
	CREC3	0,841		30,036	0,707
	CRET1	0,781		26,878	0,610
	CRET2	0,817		28,744	0,668
	CRET3	0,722		26,437	0,597
Estructura	CESF1	0,809	0,797	-	0,655
	CESF3	0,788		27,212	0,621
	CESF4	0,850		30,540	0,722
	CESJ1	0,859		31,054	0,738
	CESJ4	0,679		22,117	0,461
Apoyo	CESTE1	0,625	0,760	-	0,391
	CESTE2	0,725		24,359	0,526
	CESTE3	0,649		21,031	0,421
	CESTE6	0,808		28,432	0,652
	CESPR1	0,829		29,590	0,687
	CESPR2	0,855		31,063	0,731
	CESPR3	0,832		29,728	0,691
Recompensa	CRCM1	0,831	0,812	-	0,691
	CRCM2	0,710		23,458	0,504
	CRCM4	0,801		27,854	0,642
	CRCM5	0,904		33,550	0,816
Liderazgo	CLID1	0,818	0,784	-	0,670
	CLID2	0,723		24,116	0,523
	CLID4	0,827		29,101	0,684
	CLID7	0,767		26,145	0,589
Justicia distributiva	JDIS1	0,839	0,828	-	0,705
	JDIS2	0,891		33,075	0,794
	JDIS3	0,788		27,402	0,621
	JDIS4	0,794		27,696	0,631

Justicia procedural	JPRO5	0,418	0,785	-	0,175
	JPRO6	0,962		38,399	0,926
	JPRO7	0,975		39,395	0,951
Justicia interactiva	JINT1	0,945	0,847	-	0,894
	JINT2	0,942		35,658	0,887
	JINT3	0,654		21,372	0,428
Justicia informacional	JINF2	0,909	0,870	-	0,826
	JINF3	0,928		35,087	0,861
	JINF4	0,767		26,105	0,589
	JINF5	0,876		31,945	0,768
Satisfacción intrínseca	SATIN 4	0,541	0,691	-	0,292
	SATIN 7	0,807		28,130	0,652
	SATIN 8	0,756		25,540	0,571
	SATIN 10	0,897		33,229	0,805
	SATIN 11	0,908		33,877	0,824
	SATIN 16	0,234		6,709	0,054
Satisfacción extrínseca	SATEX 6	0,521	0,616	-	0,272
	SATEX 12	0,661		19,540	0,437
	SATEX 13	0,529		14,986	0,280
	SATEX 14	0,724		21,860	0,524
	SATEX 19	0,647		19,023	0,418

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, las cargas de todos los indicadores son significativas, sin embargo, se observan algunas R^2 un poco bajas, sobre todo en la dimensión de objetivos (R^2 de 0,025; 0,002 y 0,027). En las demás, aun cuando hay algunos no es tan marcado como en la primera dimensión del clima organizacional. De cualquier forma, siguiendo el procedimiento, se pasa a estudiar la fiabilidad y la validez del modelo y así poder estudiar y validar las hipótesis con el modelo estructural.

3.3.1.1 Fiabilidad del modelo de medida

En la tabla 3-87 se observan los valores de las cargas factoriales para cada uno de los ítems. Aunque todos ellos son significativos de acuerdo al valor del estadístico t, en la tabla 3-88 se muestran los indicadores de fiabilidad compuesta y varianza extraída que se presentan con los datos analizados.

Tabla 3-88 AFC modelo de medida global (todas las escalas)

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Dimensión		Carga factorial de la dimensión	Alfa de Cronbach	FC	AVE
CLIMA	Objetivo	0,849	0,937	0,754	0,155
	Relaciones	0,732	0,961	0,840	0,790
	Estructura	0,988	0,896	0,832	0,850
	Apoyo	0,935	0,942	0,874	0,853
	Recompensa	0,923	0,897	0,799	0,839
	Liderazgo	0,969	0,880	0,800	0,798
JUSTICIA	Distributiva	0,818	0,984	0,800	0,858
	Procedural	0,869	0,933	0,730	0,816
	Interactiva	0,430	0,968	0,745	0,860
	Informacional	0,791	0,938	0,799	0,906
SATISFACCIÓN	S. intrínseca	0,865	0,901	0,843	0,785
	S. extrínseca	1,086	0,855	0,831	0,549
Bondad de ajuste del modelo		S-B χ^2 (1374)=5685,726 p=0,0			
		S-B χ^2 /g.l.= 4,1381 RMSEA= 0,0604			
		CFI = 0,983 NFI = 0,978 NNFI = 0,981			
		GFI = 0,809 AGFI = 0,778			

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a esta información, se puede decir que el modelo global de medida es fiable, pues todos estos indicadores, tanto del clima organizacional, como de la justicia organizacional y la satisfacción laboral, así lo denotan, salvo la dimensión objetivos del clima. Esto puede ser debido a la novedad de la escala y el ruido que puede generar la interacción con otras variables. De cualquier forma, es necesario revisar la validez tanto convergente, como discriminante.

3.3.1.2 Validez del modelo de medida

En consonancia con el procedimiento establecido, se desarrollan las medidas para la validez convergente y discriminante del modelo de medida global.

Validez convergente del modelo de medida

Dado que todas las cargas factoriales de las variables que miden el mismo constructo son estadísticamente significativas como lo muestra la tabla 3-87, se tiene evidencia que apoya la validez convergente de estos indicadores (Anderson y Gerbing, 1988) de todas las escalas del modelo

de medida. Adicionalmente, en los AFC de cada una de ellas, tanto las dimensiones como sus ítems fueron significativos, por lo cual se pasa al análisis de la validez para ver si es posible usar el modelo de medida para contrastar las hipótesis planteadas.

Validez discriminante del modelo de medida

La validez discriminante parte de la matriz de correlaciones, la cual nos da el indicio o no de su presencia. La matriz de correlaciones al cuadrado comparada con la varianza extraída para todas las variables se muestra en la tabla 3-89.

Tabla 3-89 Matriz varianza extraída vs correlaciones al cuadrado

Dimensión	Objetivo	Relaciones	Estructura	Apoyo	Recompensa	Liderazgo	Distributiva	Procedural	Interactiva	Informacional	S. intrínseca	S. extrínseca	
AVE	0,155	0,790	0,850	0,853	0,839	0,798	0,858	0,816	0,860	0,906	0,785	0,549	
Objetivo	0,155	1,000	0,347	0,569	0,653	0,511	0,610	0,270	0,291	0,061	0,212	0,307	0,343
Relaciones	0,790	0,347	1,000	0,428	0,423	0,394	0,496	0,163	0,186	0,373	0,472	0,354	0,604
Estructura	0,850	0,569	0,428	1,000	0,689	0,615	0,681	0,295	0,295	0,091	0,260	0,449	0,420
Apoyo	0,853	0,653	0,423	0,689	1,000	0,646	0,667	0,318	0,338	0,098	0,291	0,410	0,448
Recompensa	0,839	0,511	0,394	0,615	0,646	1,000	0,671	0,472	0,460	0,081	0,287	0,417	0,428
Liderazgo	0,798	0,610	0,496	0,681	0,667	0,671	1,000	0,355	0,356	0,101	0,305	0,441	0,493
Distributiva	0,858	0,270	0,163	0,295	0,318	0,472	0,355	1,000	0,613	0,052	0,263	0,267	0,286
Procedural	0,816	0,291	0,186	0,295	0,338	0,460	0,356	0,613	1,000	0,060	0,289	0,267	0,314
Interactiva	0,860	0,061	0,373	0,091	0,098	0,081	0,101	0,052	0,060	1,000	0,365	0,191	0,347
Informacional	0,906	0,212	0,472	0,260	0,291	0,287	0,305	0,263	0,289	0,365	1,000	0,295	0,578
S. intrínseca	0,785	0,307	0,354	0,449	0,410	0,417	0,441	0,267	0,267	0,191	0,295	1,000	0,594
S. extrínseca	0,549	0,343	0,604	0,420	0,448	0,428	0,493	0,286	0,314	0,347	0,578	0,594	1,000

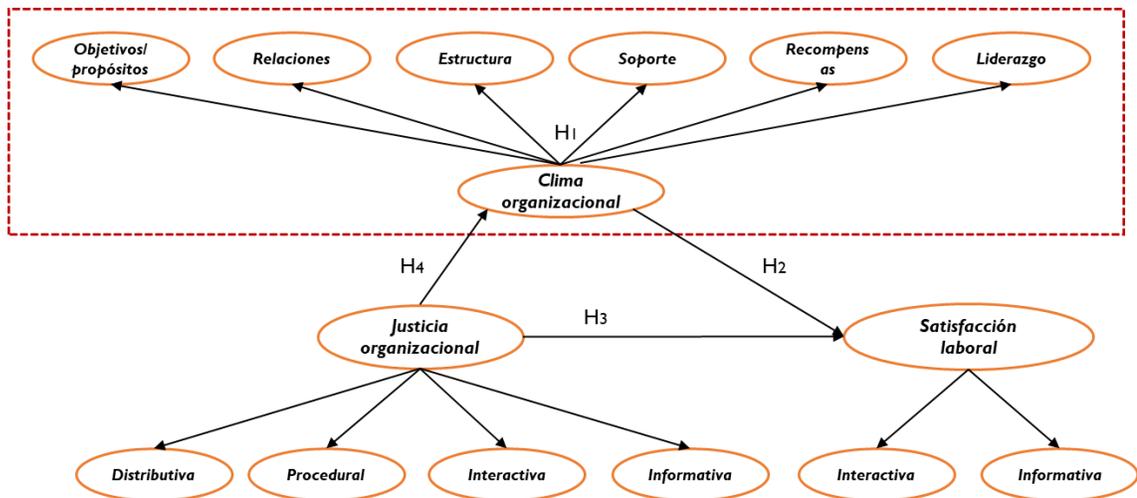
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, solo la dimensión de objetivos tiene problemas de validez discriminante, por lo cual sus resultados deben ser vistos con precaución.

3.3.2 Estimación del modelo estructural

Tras el desarrollo del modelo de medida del clima organizacional, la justicia organizacional y la satisfacción laboral, así como y comprobadas las propiedades psicométricas de sus respectivas escalas, se procede a la contrastación de las hipótesis de la investigación a través de la construcción de un modelo estructural, donde se reflejen las relaciones propuestas en el planteamiento de la investigación (figura I-30) entre el clima organizacional, la justicia organizacional y la satisfacción laboral. El modelo inicial partió del estudio teórico y con ese fundamento se plantearon las relaciones.

Figura 3-I Modelo estructural global



Fuente: Elaboración propia

En la figura se puede observar que el modelo especifica factores de segundo orden, en el que se recogen las relaciones entre ellos de manera estructural, representando las relaciones causales hipotetizadas

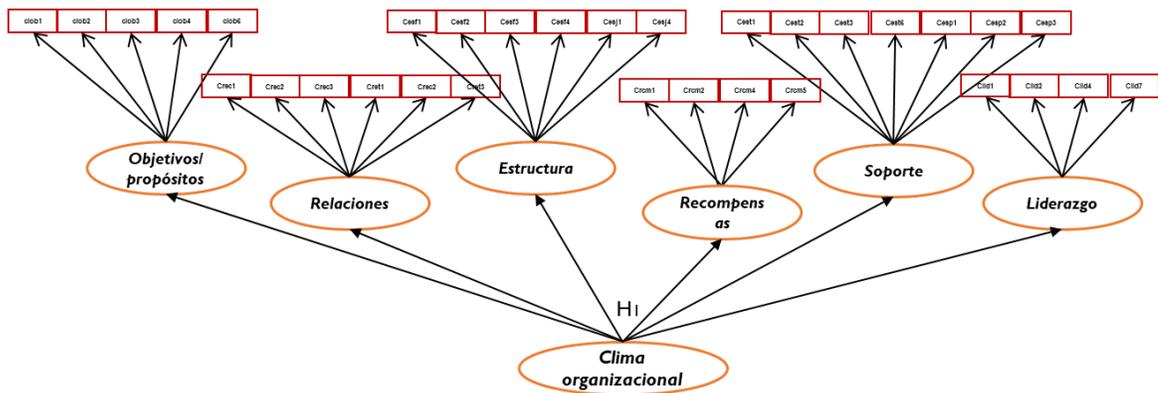
entre los constructos teóricos considerados como antecedentes y consecuencias, justificadas en su momento. De esta manera, se procede a desarrollar la validación de las hipótesis con el modelo de medida fiable. Es importante recordar que con el análisis confirmatorio del epígrafe 3.2.2, se mostró como la estructura factorial de la nueva escala de clima organizacional presenta alto nivel de fiabilidad (tabla 3-77). De igual forma, las altas y significativas cargas factoriales del análisis demuestran la validez convergente de dicha escala de medida

Sin embargo, con el objeto de verificar la primera hipótesis H_1 (el clima es un constructo multidimensional conformado por objetivos, relaciones, estructura, soporte, recompensas y liderazgo), se desarrollan dos procedimientos. Por una parte, un análisis comparativo del modelo final en el que se ha definido el clima como un constructo de segundo orden compuesto por seis dimensiones reflectivas (objetivos, relaciones, estructura, soporte, recompensas y liderazgo), con otro modelo estructural en el que cada una de las dimensiones se relacionarán directamente como ítems reflectivos del clima laboral.

Es decir, se hace una comparación entre dos modelos, uno especificando un factor de segundo orden para el clima organizacional y otro con un modelo de ítems individuales (para los componentes teóricos del clima organizacional). Esta comparación permite confirmar que los factores de primer orden (componentes teóricos del clima organizacional) son en realidad sub-dimensiones de un constructo más amplio y englobador de segundo orden (modelo teórico). La figura 3-2 ilustra el modelo estructural (teórico) de la cooperación, mientras la figura 3-3 muestra el modelo alternativo.

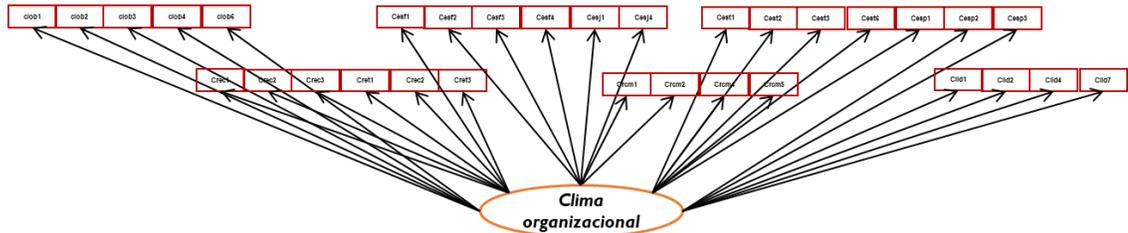
Figura 3-2 Modelo (teórico) de la estructura del clima organizacional segundo orden

3. Metodología y resultados de la Investigación.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3-3 Modelo de clima organizacional sin factor de segundo orden



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, además de determinar la bondad del ajuste empleando las medidas de bondad de ajuste, algunos autores (Anderson y Gerbing, 1988; Cronin y otros, 2000) aconsejan comparar el modelo teórico con modelos rivales o competitivos, con el objetivo de comprobar la idoneidad del modelo global propuesto y ayudar a saber cuál de ellos representa mejor la estructura de relaciones establecidas y, por tanto, dar mayor validez nomológica.

Al comparar los indicadores de bondad de ambos ajustes (véase tabla 3-90), se observa que el modelo teórico, además de ser más parsimonioso (posee menos parámetros a estimar), proporciona un menor valor de la chi-cuadrado, lo que es indicativo de un mejor ajuste. Adicionalmente, los indicadores de ajuste en general son mejores que los del modelo alternativo. La prueba del chi cuadrado para comparar los ajustes

muestra que el modelo teórico es mejor que el alternativo, ya que la diferencia es significativa a favor del modelo teórico.

Tabla 3-90 Comparación de bondad de ajuste de los modelos teórico y alternativo

INDICADORES DE BONDAD DE AJUSTE	MODELO TEÓRICO (CON FACTOR DE SEGUNDO ORDEN)	MODELO ALTERNATIVO (SIN FACTOR DE SEGUNDO ORDEN)
S-BX² (g.l.)	1873,824 (394)	7089,11(409)
RMSEA	0,066	0,138
CFI	0,985	0,963
NFI	0,980	0,960
NNFI	0,982	0,958
GFI	0,877	0,653
AGFI	0,845	0,579
S-BX²/g.l.=	4,755	17,333

Fuente: Elaboración propia

Considerando estos resultados, se puede afirmar que el modelo representado por un factor de segundo orden es superior al modelo de primer orden, por lo que se confirma de manera más sólida la hipótesis H₁ que planteaba la multidimensionalidad del constructo clima organizacional.

Por su parte, la tabla 3-91 muestra las cargas de cada uno de los coeficientes estructurales estandarizados y su significación para cada una de las relaciones causales hipotetizadas.

Tabla 3-91 Coeficientes y significatividad de las relaciones causales del modelo teórico

	RELACIÓN PLANTEADA	COEFICIENTE ESTRUCTURAL (ESTANDARIZADO)	VALOR DE LA t
H ₂	Clima org. -> Satisfacción	0,392	8,524*
H ₃	Justicia org. -> Satisfacción	0,501	9,865*
H ₄	Justicia org. -> Clima org.	0,800	17,437*

3. Metodología y resultados de la Investigación.

Bondad de ajuste * p<0,05	S-B χ^2 (1374)=5685,726 p=0,0
	S-B χ^2 /g.l.= 4,1381 RMSEA= 0,0604
	CFI = 0,983 NFI = 0,978 NNFI = 0,981
	GFI = 0,809 AGFI = 0,778
	S-B χ^2 (1374)=5685,726 p=0,0

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la tabla 3-27, (CE: Tabla 3-92 Extracción comunalidad, Correlaciones ítem total y Componentes para la dimensión de Satisfacción Extrínseca (iteración inicial) ¿Seguro que es esta tabla? Yo creo que esta tabla seguro que no es) se puede desarrollar la contrastación de las hipótesis a través del análisis de cada uno de los coeficientes estandarizados y de su nivel de significatividad. Desde esta perspectiva, se puede observar que todos los parámetros son significativos y tienen el mismo signo que fue postulado en sus respectivas hipótesis, por lo tanto, se validan todas las hipótesis sobre las relaciones planteadas entre las variables del modelo, con indicadores de bondad de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia en niveles bastante buenos.

Bajo estos resultados, se puede establecer que el clima organizacional tiene un efecto positivo sobre la satisfacción laboral y la justicia organizacional percibida por los empleados de la Universidad tiene un efecto positivo satisfacción laboral y la justicia organizacional tiene un efecto positivo en el clima organizacional. A manera de resumen se presenta la tabla 3-92 en la cual se encuentran los resultados de la validación de hipótesis.

Tabla 3-93 Resultados de la validación de hipótesis.

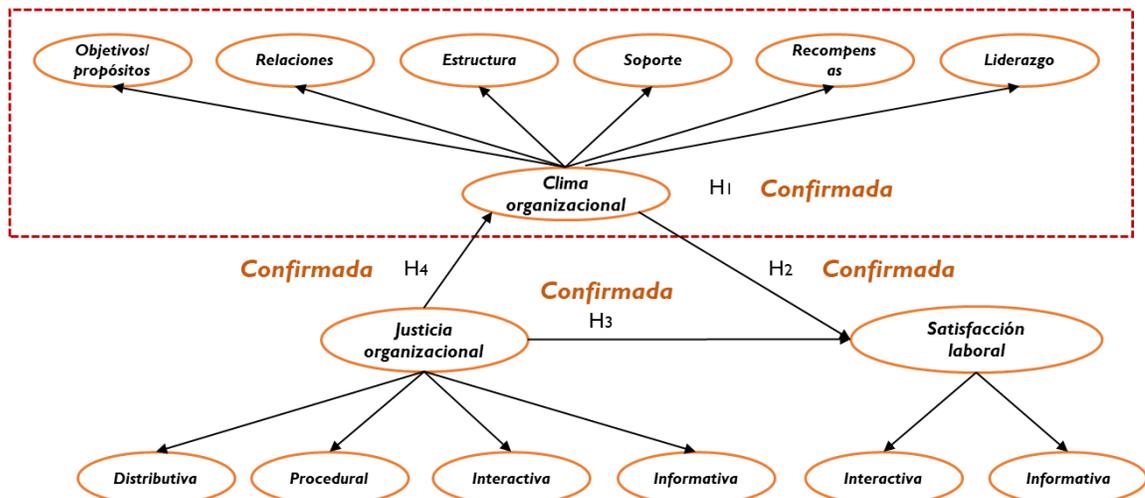
HIPÓTESIS PLANTEADA		RESULTADO
H ₁	El clima organizacional es un constructo multidimensional conformado por objetivos, relaciones, estructura, soporte, recompensas y liderazgo.	Confirmada
H ₂	La percepción del Clima Organizacional [CO] tiene un efecto positivo en la percepción de la Satisfacción Laboral [SL].	Confirmada

H₃	La percepción de la Justicia Organizacional [JO] tiene un efecto positivo en la percepción de la Satisfacción Laboral [SL].	Confirmada
H₄	La percepción de la Justicia Organizacional [JO] tiene un efecto positivo en la percepción de Clima Organizacional [CO].	Confirmada

Fuente: Elaboración propia

De manera análoga, se muestra la siguiente figura 3-11 con el modelo gráfico de las hipótesis y su validación.

Figura 3-4 Validación general de las hipótesis



Fuente: Elaboración propia

4. **Discusión y conclusiones**

El presente capítulo tiene como objetivo presentar y analizar, a modo de conclusiones, los resultados de la investigación. Asimismo, aportará recomendaciones para la gestión del Talento Humano en las organizaciones, en especial las universitarias, pues los resultados sobre los componentes del clima organizacional, la justicia organizacional y la satisfacción laboral, por parte de los funcionarios de dos Universidades en el ámbito ecuatoriano, pueden ser descriptivas del comportamiento. Además, se presentan las limitaciones del trabajo y futuras nuevas investigaciones en esta línea.

Una aportación importante, a manera de conclusión, es la confirmación del clima organizacional como clave en este trabajo es el hallazgo de que la definición de clima organizacional no es clara, es un constructo multidimensional de segundo orden, pero que sus dimensiones no están claramente definidas ni estandarizadas, aunque se puede corroborar la definición de Reichers y Schneider (1990), quienes lo definen como el grupo de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales, como informales. De igual forma, esta tesis permite establecer cómo el clima organizacional está reflejado en seis dimensiones, a saber: objetivos, relaciones, estructura, soporte, recompensas y liderazgo. Estas dimensiones surgen de la revisión de la literatura y de los modelos de diagnóstico organizacional, en especial el de Weisbord (1976), respondiendo de mejor manera a las

características organizacionales más que a los parámetros psicológicos bajo los cuales se han desarrollado la mayoría de escalas e intentando responder a la falta de homogeneidad en el tratamiento del clima organizacional y de sus escalas de medida.

Por otro lado, una contribución metodológica ha sido la aplicación de técnicas de estadística multivariada, específicamente de ecuaciones estructurales para estudiar la multidimensionalidad del clima organizacional. De acuerdo a la revisión bibliográfica, se han desarrollado estudios previos en la relación que discute su multidimensionalidad, pero pocos que usan ecuaciones estructurales para dicho fin, pues se limitan a plantear dimensiones, pero no hay pruebas de la dimensionalidad del constructo.

Tras el análisis, se detectó que las escalas de medida, tanto del clima organizacional multidimensional, como de la justicia organizacional y la satisfacción laboral son fiables y válidas para desarrollar el trabajo de investigación en el ámbito de las organizaciones universitarias. Todas las hipótesis planteadas se confirmaron. Esto implica que las relaciones establecidas en el modelo teórico corresponden con lo encontrado en el modelo contrastado empíricamente, por lo cual se puede considerar que existe validez nomológica en este estudio.

De igual forma, el marco conceptual permite la comprensión del constructo clima organizacional como de segundo orden y de sus componentes, además del estudio de un marco de relaciones con antecedentes y consecuencias que afectan el clima organizacional de las cuales surgieron las hipótesis planteadas, de lo cual se puede concluir la importancia de la percepción de la justicia organizacional como antecedente del clima que se da en las organizaciones.

De manera específica, se validó la multidimensionalidad del constructo de clima organizacional (HI). Esto implica, conceptualmente, que dicho

concepto no es una variable fácilmente medible -dada su complejidad- y que su estructura multidimensional supone que los niveles del constructo dependen de asegurar niveles aceptables en todas sus dimensiones (objetivos, relaciones, estructura, soporte, recompensas y liderazgo), debido a la complementariedad existente entre ellas. Ya en el modelo relacional, la dimensión de objetivos mostró que debe ser objeto de un estudio de mayor profundidad, porque en los modelos de medida y estructural, sus cargas factoriales no son las más adecuadas, afectando el modelo general.

Por otro lado, el hallazgo de que el clima organizacional es un constructo de segundo orden, también tiene implicaciones importantes para su uso desde la perspectiva de la teoría. Es por esto que se contrastaron las dos opciones: las variables unidimensionales vinculadas entre sí y las variables como componentes del clima organizacional como constructo multidimensional. Los resultados muestran que el mejor ajuste está dado por el modelo con el clima organizacional multidimensional de segundo orden reflectivo. Esto implica que las dimensiones de un constructo multidimensional pueden ser conceptualizadas bajo una abstracción general denominada clima organizacional, la cual es teóricamente significativa y parsimoniosa de acuerdo a los indicadores de bondad de ajuste y, por tanto, valida las hipótesis relacionadas con la multidimensionalidad (H1).

Al revisar las implicaciones para las relaciones entre CO, JO y SL, se encuentra que el clima organizacional tiene un efecto positivo sobre la percepción de la satisfacción laboral (H2). Aunque su carga factorial no es tan alta (0,392), es significativa, por lo tanto, el clima organizacional sí es un antecedente de la satisfacción laboral en el contexto universitario ecuatoriano. Esto implica que las características de la organización afectan las percepciones globales de los individuos en su puesto de trabajo, o en palabras de Moré, Carmenate y Junco (2005), la actitud

general en la interacción con sus elementos fundamentales del trabajo. Dada la connotación de similaridad de las definiciones de clima organizacional y de satisfacción laboral, se esperaba una carga factorial entre ellos mucho mayor, pero igual es significativa.

De igual forma, se ha comprobado para el contexto de estudio que la justicia organizacional tiene un efecto positivo sobre la satisfacción laboral (H3). Esto quiere decir que la percepción que tienen los empleados de una organización sobre la equidad en la asignación de recursos, en la ejecución de los procedimientos, en el manejo de la información y en la interacción generan mayores percepciones de satisfacción laboral, es decir, en la buena percepción sobre la interacción del empleado con las características de su entorno laboral. En este caso, la carga factorial es significativa y mayor a la del clima organizacional sobre la satisfacción laboral (0,501). Esto implica que la relevancia de la justicia laboral en el contexto de organizaciones universitarias es mayor, pues su efecto sobre la satisfacción es bastante importante. Si se tiene en cuenta el peso de las cargas factoriales de las dimensiones de la justicia en el modelo estructural, la dimensión de justicia procedimental o procedural tiene la mayor carga (0.869), seguida por la justicia distributiva (0.818). Las dimensiones de justicia informacional e interactiva son las últimas con 0.791 y 0.430, respectivamente. Esto implica que la percepción de los empleados sobre la claridad de los procedimientos, en lo que respecta a los miembros de la organización, es fundamental y en segundo lugar su percepción de equidad en la distribución de tareas y recursos.

Finalmente, en referencia a las hipótesis, y complementando lo anterior, se pudo comprobar que la justicia organizacional tiene un efecto positivo sobre el clima organizacional (H4). Esto quiere decir que las percepciones de los empleados sobre lo que es justo o no dentro de la Universidad tiene un alto impacto en la generación de las percepciones

compartidas por ellos acerca de su ambiente de trabajo. Bajo el enfoque de mejoramiento en la gestión del Talento Humano, en la literatura (De Boer, Bakker, Syroit y Schaufeli, 2002) se plantea que si los empleados creen que están siendo tratados justamente, se generará un clima positivo, por cuanto las actitudes positivas hacia su trabajo, sus jefes y/o supervisores generarán una creencia global y similar sobre la organización. Al mirar las cargas factoriales de sus componentes, el orden es igual: justicia procedimental (contenido de las distribuciones y a la justicia de los fines), justicia distributiva (la justicia de los medios usados para determinar las distribuciones), justicia informativa (equidad en el acceso a la información) e interactiva (calidad del tratamiento interpersonal). Siendo todas ellas significativas y positivas sobre las percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

En términos del cumplimiento de objetivos, el primer objetivo específico era caracterizar la naturaleza de los constructos de estudio, sus niveles y escalas, a través de una revisión de la literatura, lo cual se puede observar en el capítulo I, en el que se hace una revisión exhaustiva de la literatura relacionada en bases de datos internacionales. Por su parte, en el apartado 1.2.2 se hizo una revisión sobre el tipo de relación que existe entre los constructos identificados, según la literatura previa, logrando así el objetivo específico número dos.

Luego de la revisión de la literatura y de sus relaciones, se propuso un modelo conceptual de relaciones entre constructos que permitiera validarlas empíricamente, el cual se encuentra en el apartado 1.6, con su correspondiente soporte como modelo hipotético deductivo que es.

Finalmente, se aplicó el modelo de relaciones a dos Universidades privadas en Ecuador, elegidas por conveniencia, de manera que se

podieran validar las hipótesis de manera fiable y válida estadísticamente hablando, y aunque fue un censo de las dos universidades, se tienen las respectivas limitaciones que se presentarán posteriormente.

Con el cumplimiento de los objetivos específicos, se puede dar por cumplido el objetivo general, a saber, proponer y aplicar un modelo conceptual para la evaluación del efecto del clima organizacional y de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados en el contexto universitario ecuatoriano.

En relación con la metodología, el uso de métodos multivariados es lo ideal en lo que a validación de escalas de medida se refiere. Uno de los pioneros de este procedimiento es Churchill, bajo el cual Duque (2015) desarrolló su metodología de validación de escalas, el cual fue el proceso a seguir para el desarrollo de la nueva escala estándar de medición de la percepción de clima organizacional (principal aportación de esta tesis), la cual además de permitir una comparabilidad a nivel organizacional, permitirá a los encargados de la gestión del Talento Humano comprender la complejidad y poder dividir la gestión en sus variables constituyentes, dependiendo de las características de la organización. Por lo tanto, los gestores de las organizaciones deben conocer el peso de las diferentes dimensiones del clima en los microclimas de las organizaciones para dar una gestión más efectiva en las diferentes áreas y a nivel global.

Paralelamente, al estudiar y validar las relaciones, la justicia organizacional toma especial relevancia, dado el efecto que tiene, tanto sobre el clima organizacional, como sobre la satisfacción laboral de los empleados. Poder planificar actividades que mejoren la percepción del trato equitativo en la distribución de tareas, recursos y acceso a la información es fundamental, tanto para mejorar la percepción de justicia global, como para mejorar el clima organizacional y la satisfacción

laboral en los empleados de las universidades. De esta manera, va a ser más efectiva la gestión del personal y su permanencia dentro de la organización.

Entender que la justicia es un antecedente tanto del clima organizacional, como de la satisfacción laboral, permite comprender que es necesario no generar falsas expectativas en los empleados frente a las promesas. Por ende, el establecimiento de criterios ecuánimes para todos generará un mejor clima y una mayor satisfacción sobre las condiciones de trabajo, pues de lo contrario, se generará una percepción de injusticia y mala percepción sobre las características del clima (objetivos, relaciones, estructura, soporte, recompensas y liderazgo) que, a su vez, generarán percepción de insatisfacción, debilitando las relaciones con los empleados.

En relación a las limitaciones de este estudio, muchas de ellas se configuran como líneas futuras de investigación. Cabe señalar, en primer lugar, la imposibilidad de la generalización de algunos de los resultados, dado el ámbito de esta investigación y el contexto de realización del trabajo de campo. Como se dijo previamente, se eligieron por conveniencia dos universidades, lo cual puede implicar que dichas organizaciones no sean representativas del contexto ecuatoriano en general, por lo tanto, no es generalizable el resultado, pero si es ilustrativo del comportamiento del contexto. De igual forma, desde la perspectiva metodológica, este estudio es estático, pues mira la situación en un momento específico. Sería interesante desarrollar futuras investigaciones que midan los constructos en las mismas organizaciones, para generar estudios de tipo longitudinal que permitan contemplar si existen variaciones en las percepciones de los empleados a lo largo del tiempo, estudiando si las variables establecidas se siguen ajustando a el modelo, dándole mayor fortaleza al mismo, especialmente a la escala de clima organizacional que se desarrolló para este estudio.

De igual manera, la aproximación validada de la multidimensionalidad del constructo de clima organizacional no ha sido consensuada por la comunidad académica, por tanto, requiere de mayor divulgación y experimentación para ganar un consenso respecto a sus dimensiones, antecedentes y consecuencias.

De igual forma, de acuerdo a la literatura, podría verse la posibilidad de usar variables moderadoras y mediadoras, así como experimentar el uso de índices formativos. La razón por la cual no se incluyeron indicadores formativos radicó, fundamentalmente, en que ésta es una primera aproximación al constructo multidimensional de clima organizacional, por lo tanto, garantizar la exhaustividad de los componentes de la variable era complejo, pues como se vio en la revisión de la literatura, existían más de 50 dimensiones para el constructo en la literatura. Por lo tanto se decidió desarrollar la investigación con indicadores reflectivos a partir de los modelos de diagnóstico organizacional que se encontraron en la literatura.

Esta investigación, ante todo, constituye un punto de partida para el desarrollo y validación de estudios posteriores, dada la complejidad del tema y la multidimensionalidad del constructo de estudio, más aún, vista la importancia de la gestión universitaria para los resultados sociales apropiados en las entidades educativas. Bajo esta mirada, las primeras investigaciones se pueden enfocar en subsanar las limitaciones presentadas, cuando se considere relevante, para la mejora del estudio de las relaciones del clima organizacional en las Universidades, sobre todo en la manera como la justicia organizacional incide en él.

Como otras futuras investigaciones relacionadas con este trabajo, se pueden establecer, de forma general, posibles réplicas que contrasten el modelo teórico propuesto en otras universidades u organizaciones en general.

4. Discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones

De igual forma y ligadas a las investigaciones previas sobre el clima organizacional, podría hacerse mayor hincapié en el análisis de las consecuencias del clima organizacional en términos de productividad y eficiencia de los miembros de las organizaciones.

Finalmente, en futuras investigaciones podría considerarse, asimismo, la inclusión de la variable salario emocional en los tres constructos de análisis, es decir, como los incentivos económicos versus los no económicos tienen mayor incidencia o no en la justicia organizacional, en el clima organizacional y en la satisfacción laboral y su generación de valor en la sociedad a la que pertenecen.

CE: Considero que se puede sacar más partido a las conclusiones y reflexiones que derivan del análisis de la relación entre los tres constructos principales de análisis. Recomiendo comentar las relaciones de dimensiones específicas de los constructos. Asimismo es conveniente profundizar en las recomendaciones de orden práctico que derivan de los resultados obtenidos. Por último señalar que al inicio del trabajo se plantea que se van a usar algunas variables como moderadoras (véase último párrafo página 112) pero no he visto ningún análisis específico a este respecto. De hecho se plantea como línea de investigación futura.

5. Bibliografía

CE: En general se recoge bien la bibliografía, aunque en algunos libros faltan la editorial y/ o país, en algunos artículos sólo se recoge la página inicial y hay otros errores menores por el estilo.

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental psychology*, 65-69.

Akaike, H. (1974). A new look at the statistical model identification. *IEEE transactions on automatic control*, 19(6), 716-723.

Akaike, H. (1974). Markovian representation of stochastic processes and its application to the analysis of autoregressive moving average processes. *Annals of the Institute of Statistical Mathematics*, 26(1), 363-387.

Alava, C. (1984). *Psicología Clínico- Laboral*. Lima: San Marcos. Segunda Edición.

Alonso Martín, P. (2006). Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración [http://www. uv. es/seoane/boletin/previos. N88-3. pdf](http://www.uv.es/seoane/boletin/previos.N88-3.pdf), tomado el, 26.

Altman, R. (2000). Start Minimizing your Workforce Problems: Understand the Organizational Climate. *Canadian Manager*, 25(2), 15-16 y 28.

Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1), 2.

Alves, H. & Raposo, M. (2009). The measurement of the construct satisfaction in higher education. *The service industries journal*, 29(2), 203-218.

- Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. *Journal of retailing*, 72(1), 77-93.
- Anderson, C. S. (1982). The search for school climate: A review of the research. *Review of educational research*, 52(3), 368-420.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Aranaz, J. & Mira, J. (1988). Cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la satisfacción en el medio hospitalario. *Todo hospital*, 52(2), 63-6.
- Arévalo, E. (2007) Clima escolar y niveles de interacción social en estudiantes de secundarias del Colegio Claretiano de Trujillo. *Actualidades Investigativas en Educación*, 2 (2007), 1-3
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501-520.
- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method: A Behavioral Science View*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668-691.
- Aryee, S. & Zhen, X. C. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 793-801.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Astor, E. N. & Montiel, D. M. P. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una*

5. Bibliografía

aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana (Doctoral dissertation)
Universitat Politècnica de València, lugar

Avia, M. D. & Vázquez, C. (1998). *Optimismo Inteligente*. Madrid: Alianza.

Aziri, B. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research & Practice*, 3(4).

Babin, B. J., Boles, J. S. & Robin, D. P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 345-358.

Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.

Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.

Baker III, G. A. (1996). *National Initiative for Leadership and Institutional Effectiveness: Personal assessment of the college environment*. Unpublished Manuscript. Raleigh, NC: North Carolina State University.

Baltes, B. B., Zhdanova, L. S. & Parker, C. P. (2009). Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents. *Human Relations*, 62(5), 669-700.

Bandura, A. (1988). Self-regulation of motivation and action through goal systems. En Hamilton y Bower (Eds): *Cognitive perspectives on emotion and motivation*. NATO ASI series D: Behavioral and social sciences, 44, 37-61. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

- Beatson, M. (2000). Job 'quality' and forms of employment: Concepts and the UK statistical evidence. In Invited paper submitted by the Office for National Statistics, UK. Joint ECE-Eurostat-ILO Seminar on Measurement of the Quality of Employment, Geneva (pp. 3-5).
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7(1), 34-44.
- Beer, M. & Spector, B. (1993). Organizational diagnosis: Its role in organizational learning. *Journal of Counseling and Development*, 71, 642-650.
- Beerli Palacio, A., Díaz Meneses, G. & Pérez Pérez, P. (2002). Configuración de la imagen de las universidades a través de los componentes cognitivo y afectivo. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 12(2), 337-352.
- Belkelman, S. (2004). Job satisfaction. *CQ Weekly*, 62(40), 2420-2423.
- Bentler, P. M. (1995). EQS structural equations program manual. Multivariate Software.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Bernstein, W. M. & Burke, W. W. (1989). Modeling organizational meaning systems. In R. W. Woodman y W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development* (pp. 117-159). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bhullar, N., Schutte, N. S. & Malouff, J. M. (2013). The nature of well-being: The roles of hedonic and eudaimonic processes and trait emotional intelligence. *The Journal of Psychology*, 147(1), 1-16.
- Bies, R. J., Moag, J. F., Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. & Bazerman, M. H. (1986). Research on negotiations in organizations.

5. Bibliografía

- Biswas, S. & Varma, A. (2007). Psychological climate and individual performance in India: Test of a mediated model. *Employee Relations*, 29(6), 664-676.
- Blum, M. L., Naylor, J. C. & Galicia, F. A. (1976). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. Trillas.
- Boada, J. & Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15(2), 151-166.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, NY: John Wiley y Sons.
- Bollen, K. A. & Long, J. S. (Eds.) (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Borucki, C. C. & Burke, M. J. (1999). An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 943-962.
- Bowen, D. E. & Schneider, B. (2014). A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5-22.
- Bracho, C. (1989). *Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral en una Institución de Educación Superior* (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral no publicada). Universidad Nacional Experimental " Simón Rodríguez", Caracas.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M. & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. *Tratado de psicología del trabajo*, 1, 343-394.
- Breaugh, J. A. & Colihan, J. P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. *Journal of applied psychology*, 79(2), 191.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9). Sage.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.

- Brito, M. U. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia*, 17(2), 91-102.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81(4), 358.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Burke, M. J., Borucki, C. C. & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717.
- Burke, M. J., Borucki, C. C. & Kaufman, J. D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of work and organizational psychology*, 11(3), 325-340.
- Burke, R. J. (1996). Sources of Job Satisfaction among employees of a professional Services Firm. *Psychology Reports*, 78, 1231-1234.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. & Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York, NY, US: McGraw-Hill. 546 pp.
- Campbell, J. P., Campbell, R. J. & Associates (Eds.) (1988). *Productivity in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cardona, D. R. & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
- Castillo, L. & Perez, P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.

5. Bibliografía

- Chau, P. Y. (1997). Reexamining a model for evaluating information center success using a structural equation modeling approach. *Decision Sciences*, 28(2), 309-334.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C. & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 66-85.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85.
- Chiang, M. (2004). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios*. (Tesis doctoral). Universidad Pontificia Comillas de Madrid, España.
- Chiang, M. Nuñez, A. & Huerta, P. (2012). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (72), 49-74.
- Chiang, M., Salazar, B. & Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo I. *Theoria*, 16(2), 61-76.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chou, C. P. & Bentler, P. M. (1995). Estimates and tests in structural equation modeling.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M. & Walker Jr, O. C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *Journal of Marketing Research*, 323-332.

- Coda, R. (1997). Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*, 2, 94-107.
- Coda, R., da Silva, D. & Custodio, I. (2015). Multidimensional configurations of the organizational climate construct. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(14), 1827-1847.
- Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M. & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *The Teachers College Record*, 111(1), 180-213.
- Collie, R. J., Shapka, J. D. & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189.
- Collie, R. J., Shapka, J. D. & Perry, N. E. (2011). Predicting teacher commitment: The impact of school climate and social-emotional learning. *Psychology in the Schools*, 48(10), 1034-1048.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of organizational justice*, 1, 3-58.
- Cook, J., Wall, P. & Warr, L. (1981). *The experience of Work*. Londres: Academic Press.
- Cornell, F. G. (1955). Socially perceptive administration. Vol. 36 (6), 219-223.
- Creemers, B. P. & Reezigt, G. J. (1999). The role of school and classroom climate in elementary school learning environments. *School climate: Measuring, improving and sustaining healthy learning environments*, 30-47.

5. Bibliografía

- Cronin, J. J., Brady, M. K. & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218.
- Cropanzana, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (1993). *Organization development and change*. Fifth Edition. New York, NY: West Publishing.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Davis, K. (1998). *El comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1993). La evaluación y la premiación del desempeño. *Comportamiento Humano en el Trabajo*, 147-148.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo (Comportamiento Organizacional)*, Octava Edición, Editorial McGraw Hill.
- Day, R. L. (1984). *Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction*. ACR North American Advances.
- De Boer, E., Bakker, A., Syroit, J. & Schaufeli, W. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.
- De Cuiper, N., Isaksson, K. & Witte, & D. (2005). *Employment contracts and wellbeing among European workers*. Illinois: Aldershot.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: John Wiley y Sons.

- Denison, D. R. (1993). What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm wars. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1993, No. 1, pp. 207-211). Academy of Management.
- Dick, A. S. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.
- Dinham, S. & Scott, C. (2000). Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction. *Journal of educational administration*, 38(4), 379-396.
- Dorman, J. P. (1999). The evolution, validation, and use of a personal form of the Catholic School Classroom Environment Questionnaire. *Journal of Catholic Education*, 3(2), 2.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., Phelps, M. & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate and job satisfaction: A comparative analysis. *Journal of Business Research*, 2(3), 233-248.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B. & MacGregor, J. N. (2013). The Effects of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics*, 1-9.
- Emery, F. E. & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 6, 205-222.
- Flippo, E.B. (1984). *Personnel management*, 6th Ed, 224-269. New York: McGraw-Hill.
- Flores García, J. (1992). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

5. Bibliografia

- Fordyce, J. K. & Weil, R. (1983). Methods for finding out what's going on. In W. L. French, C. H. Bell, & R. A. Zawacki (Eds). *Organization Development: Theory, Practice, and Research* (pp. 124-132). Plano, TX: Business Publications.
- Forehand, G. A. & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 62(6), 361.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Frederickson, N. (1968). Administrative performance in relation to organizational climate. In American Psychological Association Convention, San Francisco.
- Freiberg, H. J. (Ed.). (1999). *School climate: Measuring, improving and sustaining healthy learning environments*. Philadelphia: Falmer Press.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Fifth Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel psychology*, 22(2), 171-183.
- Fuqua, D. R. & Kurpius, D. J. (1993). Conceptual models in organizational consultation. *Journal of Counseling and Development*, 71, 607-618.
- Gable, R. K. & Wolf, M. B. (1993). *Instrument development in the affective domain: Measuring attitudes and values in corporate and school settings*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Gaither Tucker, F. (1983). Creative customer service management. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 13(3), 34-50.

- Gamero, C. (2003). *Análisis económico de la satisfacción laboral* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España. Directora: María Lucía Navarro Gómez.
- Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *The Journal of Marketing*, 70-87.
- García, A. & Ovejero, A. (2000). *Feedback Laboral y Satisfacción*. Oviedo: Universitaria Oviedo.
- Gargallo Castel, A. (2013). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*. Bogotá: Universitaria.
- Garrett, H. E. (1939). Lewin's "topological" psychology; an evaluation. *Psychological Review*, 46(6), 517.
- Gavilanes, M. (2009). *Estudio del nivel de satisfacción laboral basado en el análisis de parámetros de evaluación*. Quito: Universitaria.
- Gellerman, S. (1959). The company personality. *Management Review*, 48, 69-76.
- Georgopoulos, B. (1965). Normative structure variables and organizational behavior. *Human Relations*, 18, 115-170.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E. & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 223-238.
- Gittleman, M. B. & Howell, D. R. (1995). Changes in the structure and quality of jobs in the United States: Effects by race and gender, 1973–1990. *Industrial y labor relations review*, 48(3), 420-440.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfall in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- González, A. (1997). *Fundamentos del clima organizacional*. México D. F. Sociedad latinoamericana para la calidad.

5. Bibliografía

- González-Romá, V., Ramos, J., Peiró, J. M., Rodríguez, I. & Muñoz, P. (1995). Formación del clima de los equipos de trabajo e interacción social. Formation of work team climate and social interaction”), in Zurriaga, R. & Sancerni, MD (Eds), *Experiencias Laborales en Organizaciones de Trabajo*, Nau Llibres, Valencia, 65-78.
- Goodman, L. E. & Dion, P. A. (2001). The determinants of commitment in the distributor–manufacturer relationship. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 287-300.
- Graca, H. (1999). *Clima Organizacional: Uma Abordagem Vivencial*. Brasília: Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular – FUNADESP.
- Graham, J. R. & Shier, M. L. (2010). Social work practitioners and subjective well-being: Personal factors that contribute to high levels of subjective well-being. *International Social Work*, 53(6), 757-772.
- Gray, R. (2007). *A climate of success*. Routledge.
- Greenberg, J. (1994). *Organizational behavior: The state of the science*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation and the fair process effect in groups. *Basic group processes*, 235-258.
- Greenberg, J. & Colquitt, J. A. (Eds.). (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. & Wormley, W. (1990). Organizational experiences and career success of black and white managers. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Griffin, R. W. & Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment.

- Gronholdt, L., Martensen, A. & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total quality management*, 11(4-6), 509-514.
- Guillén, C. & Guil, R. (2000) *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Mc Graw Hill. Madrid. España.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity. *Personnel Psychology*, 38, 275-291.
- Gyekye, S. A. & Haybatollahi, M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational safety climate: Do fairness perceptions influence employee safety behaviour? *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 20(2), 199-211. Central Institute for Labour Protection.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Madrid: Prentice Hall.
- Halpin, A. & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: The University of Chicago. Midwert Administrative Center.
- Hanisch, K. A., Hulin, C. L. & Seitz, S. T. (2001). Temporal dynamics and emergent properties of organizational withdrawal models. *Work motivation in the context of a globalizing economy*, 293-312.
- Harpaz, I. (1990). The importance of work goals: An international perspective. *Journal of international business studies*, 75-93.
- Harrison, M. I. (1987). *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes*. Newbury Park, CA: Sage.

5. Bibliografía

- Harrison, M. & Shirom, A. (1998). *Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice*. Sage Publications.
- Hatcher, L. (1994). *A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: SAS Institute.
- Hayes, B.E. Pender, J. Smecko, T. & Trask, J., (1998). Measuring Perceptions of Workplace Safety; Development and Validation of Work Safety Scale. Elsevier Science USA. *Journal of Safety Research*, 29(3),
- Helm, S. (2007). One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 238-254.
- Hemingway, M. A. & Smith, C. S. (1999). Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 285-299.
- Herzberg, F. M., & Mausner, B. (1959). B. & Snyderman, B.(1959). The motivation to work, 2.
- Homana, G., Barber, C. & Torney-Purta, J. (2006). *Background on the school citizenship education climate assessment*. Denver, CO: Education Commission of the States.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction.
- Howard, A. (Ed.) (1994). *Diagnosis for organizational change: Methods and models*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hoyos, V. M. & Bravo, A. (1974). *Diseño de un instrumento para medir clima organizacional*. Universidad de los Andes, Colombia.
- Hsieh a, H.-H. & Yau-Wang, B. (2016). Linking perceived ethical climate to organizational deviance: The cognitive, affective, and attitudinal mechanisms. *Journal of Business Research*, 3600-3608.

- Hunter, J. E. & Gerbing, D. W. (1982). Unidimensional measurement, second order factor analysis, and causal models. *Research in Organizational Behavior*, 4, 267-320.
- ILO. (2014). *International Labour Organization*. World of Work Report 2014: Developing with Jobs. Research Department.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M. & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied psychology*, 74(2), 193.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G. & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity research journal*, 13(2), 171-184.
- James, L. A. & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739.
- James, L. R., James, L. & Ashe (1990). The meaning of organizations: the role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.): *Organizational climate and culture* (pp. 40-84), San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L. R., Hartman, A., Stebbins, M. & Jones, A.P. (1977). Relationships between psychological climate and a VIE model for work motivation. *Personnel Psychology*, 30, 229-254.
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, 81(12), 1096.
- James, L. R. & Sells, S. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (Ed.): *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275-295), Hillsdale, NJ: Erlbaum.

5. Bibliografía

- Johnson, J. J. & McIntye, C. L. (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological Reports*, 82(3), 843-850.
- Jordan, J. S. & Turner, B. A. (2008). The feasibility of single-item measures for organizational justice. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 12(4), 237-257.
- Jordan, P. C. (1986). Effects of an extrinsic reward on intrinsic motivation: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 29, 405-412.
- Joyce, W. F. & Slocum, J. W. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.
- Juárez Adata, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 307-314.
- Kaczka, E. & Kirk, R. (1968). Managerial Climate. *Work Groups and Organizational*.
- Kaplan, D. (2000). *Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions* (Second ed. Vol. 10). Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social psychology of organizations*. (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York. Wiley.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kerego, K. & Mthupha, D. M. (1997). Job satisfaction as perceived by agricultural extension workers in Swaziland. *South African Journal of Agricultural Extension*, 23(2), 19-24.
- Kerr, J. & Slocum, J. W. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 1, 99-108.

- Khan, K., Abbas, M., Gul, A. & Raja, U. (2013). Organizational Justice and Job Outcomes: Moderating Role of Islamic Work Ethic. *Journal of Business Ethics*, 1-12.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. & Associates (Eds.) (1985). *Gaining control of corporate culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kittleson, C. (1996). *Identifying and correcting unsafe employee Attitudes and Behavior supervisors Safety Update*. New York: ssudex.
- Koffka, K. (1935). *Principles of Gestalt Psychology*. London. Lund Humphries
- Kolb, D. A. & Frohman, A. L. (1970). An organization development approach to consulting. *Sloan Management Review*, 12, 51-65.
- Kolb, D., Rubin, I. & McIntyre, J. (1983). Individual motivation and organizational behavior In D. Kolb, I. Rubin, y J. McIntyre (eds.). *Organizational psychology: An experimental approach to organizational behavior* (pp. 51-83). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Harold Koontz, H. W. (1998). *Administración: una perspectiva global* (No. 658/K82mE/11a. ed.).
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. *Organizational climate and culture*, 282, 318.
- Koys, D. & Decottis, T. (1991). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral* (Vol. 16). Concepción, Chile: Universidad del Bío Bío.
- Kozlowski, S. W. & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of applied psychology*, 74(4), 546.
- Kraut, A. I. (Ed.) (1996). *Organizational surveys: Tools for assessment and change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Laca, F., Mejía, J.C. & Gondra, J.M. (2006). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental.

5. Bibliografía

Psicología y Salud, enerojunio, año/vol. 16, número 001, Universidad Veracruzana, Xalapa, México.

Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.

Leal, A., Alfaro, A., Rodríguez, L. & Román, M. (1999) *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid. Pirámide.

Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry. In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 1144-1170). New York, NY: Rand McNally.

Levantal, G. (1980). *What should be done with equity theory? New study of fairness in social relationships*. New York: Plenum.

Leventhal, G. (1976). *Fairness in social relationship*. New Jersey: General Learning Press.

Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American journal of sociology*, 868-896.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

Lewin, K., Heider, F. T. & Heider, G. M. (1936). Principles of topological psychology.

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301.

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.

- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Litwin, G. H. & Stringer Jr, R. A. (1968). Motivation and organizational climate.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Lucas, R., Diener, E. & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 - 620.
- Luz, J. P. (2001). *Metodologia para Análise de Clima Organizacional: Um Estudo de Caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Manzini, A. O. (1988). *Organizational diagnosis: A practical approach to problem solving and growth*. New York, NY: American Management Association.
- Martinez-Tur, V., Moliner, C. & al., e. (2014). Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: Papel del clima de servicio y la justicia organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 99-106.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mathieu, J. E., Hofmann, D. A. & Farr, J. L. (1993). Job perception–job satisfaction relations: An empirical comparison of three competing theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3), 370-387.
- Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1988). *El cuestionario de satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A. & Tomás, J. M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Universitas Tarraconensis*, 12, 25-39.

5. Bibliografía

- Mellado Ruíz, C. (2005). La pequeña empresa industrial ante los nuevos esquemas sociales: un acercamiento a su actividad comunicacional interna. *Revista latina de comunicación social*, 8(59).
- Mendez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Miceli, M. P. & Lane, M. C. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*. (Vol. 9, pp. 235–309). Greenwich, CT: JAI Press.
- Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones. *Pdycke*, 11, 171-179.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research*, 29(3), 314.
- Moos, R. H. (1973). Conceptualizations of human environments. *American psychologist*, 28(8), 652.
- Morales, P. (2013). El análisis factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios.
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1988). Examining organizational climate in institutions of higher education. *Research in Higher Education*, 28(4), 367-383.
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45(1), 19-47.
- Moré, G., Carmenate, G. & Junco, A. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el Perfeccionamiento Empresarial. Estudio de casos en el MITRANS. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(2), 55.

- Muchinsky, P. M. (1993). *Student workbook for Muchinsky's Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology*. Arden Shakespeare.
- Mueller, C. W. & McCloskey, J. C. (1990). Nurses' job satisfaction: a proposed measure. *Nursing research*, 39(2), 113-116.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, Autumn, 35-51.
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D. & Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.
- Nelson, L. & Burns, F. L. (1984). High performance programming: A framework for transforming organizations. In J. Adams (Ed.), *Transforming Work* (pp. 226-242). Alexandria, VA: Miles River Press.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Newton, T. & Keenan, T. (1991). Further analyses of the dispositional argument in organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 781.
- Nguyen, N. & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Oliveira, W. M. (1996). Perfil Analítico-Descritivo da Pesquisa sobre Clima Organizacional em Instituições de Ensino Superior (1970–1995). *Terra e Cultura*, 20, 17–38.

5. Bibliografía

- Oliveira, W. M. D. (1996). *Perfil analítico-descriptivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: (1970-1995)*. São Paulo.
- Oliver, R. L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. *Journal of applied psychology*, 62(4), 480.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo- colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 207-217.
- Osborne, J. W. & Costello, A. B. (2004). Sample size and subject to item ratio in principal components analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 9(11), 8.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 56-90.
- Pace, C. (1968). The concept of organizational climate. En Tagiuri, R. & Litwin, G., *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Parker, R. J. & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 357-369.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The art of japanese management: Applications for American executives*. New York, NY: Simon y Schuster.
- Patián, J., Martínez, E. & Hernández, R. (2012). *El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral*. México: UNAM-Edic.
- Patlán, J., Flores, R. & al., e. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman . *siCIELO*, 25-39.

- Pattanayak, B. (2002). Effects of shiftwork and hierarchical position in the organization on psychological correlates: A study on an integrated steel plant. *Organization Development Journal*, 20(2), 71.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S. ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408.
- Payne, R. & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1125, 1173.
- Peel, M. (1993). *El servicio al cliente*. España: Ediciones Deusto, 16.
- Pérez Bilbao, J. & Fidalgo, M. (2012). NTP 394: *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Madrid - España: Ministerio del Trabajo y Asuntos sociales.
- Pérez de Maldonado, I. (1997). *El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio*. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Memorias, 1-5.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: Harper y Row.
- Poole, M. S. & McPhee, R. D. (1983). A structurational analysis of organizational climate. *Communication and organizations: An interpretive approach*, 195, 220.
- Porras, J. I. & Berg, P. O. (1978). The impact of organization development. *Academy of Management Review*, 3, 249-266.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Porter, L. & Lawler, S. (1988). *Teorías de Motivación*. Prentice-México.

5. Bibliografía

- Prescott, J. E. (1986). Environments as moderators of the relationship between strategy and performance. *Academy of Management Journal*, 29, 329-346.
- Pritchard, R. D. & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9(1), 126-146.
- Puente-Palácios, K. E. (2002). Abordagens Teóricas e Dimensões Empíricas do Conceito de Clima Organizacional. *Revista de Administração*, 37, 96–104.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigación en ciencias sociales*. Limusa.
- Rahim, M., Magner, N. R. & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31.
- Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture*, 1, 5-39.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of applied psychology*, 75(6), 668.
- Requera, F. (2010). *Satisfacción, Bienestar y Calidad de Vida en el Trabajo*. Bogotá: Universitaria.
- Resende, E. & Benaiter, P. R. (1997). *Gestão de Clima Organizacional: Uma Ferramenta de Melhoria Contínua*. São Paulo: Enio Resende y Consultores Associados.
- Rigdon, E. E. (1998). Structural equation modeling.
- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. (Tese doutorado). Universidade Federal de Santa

Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Rizzatti, G. & Colossi, N. (1998). Clima Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina–UFSC: Uma Contribuição para o Programa UFSC da Qualidade. In: SILVEIRA, A.; COLOSSI, N.; SOUSA, CG de. *Administração universitária: estudos brasileiros*. Florianópolis: UFSC.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: Prendice Hall. 8va Edición.

Rodgers, G. (1997). *The quality of employment: Issues for measurement, research and policy*. Santiago de Chile, OIT.

Rodríguez, A., Alvarez, A., Sosa, I., de Vos, P., Bonet, M. & van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.

Rosenberg, R. D. & Rosenstein, E. (1980). Participation and productivity: An empirical study. *Industrial and Labor Relations Review*, 33, 355-367.

Rosenthal, N. H. (1989). More than wages at issue in job quality debate. *Monthly Lab. Rev.*, 112, 4.

Rothwell, W. J. & Sredl, H. J. (1992). *The ASTD reference guide to professional human resource development roles y competencies*. (2nd ed.). Amherst, MA: HRD Press.

Saleme, M. M., Rouquette, A. & Perez, M. (2003). Grados de motivación y complacencia entre trabajadores de la micro y pequeña empresa. Un estudio comparativo.

Sánchez López, C. & Martínez, S. (2014). Condiciones de trabajo de docentes universitarios satisfacción, exigencias laborales y daños a la salud. *Salud Laboral*, 2-6.

5. Bibliografía

- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 343-351.
- Scarpello, V. & Vandenberg, R. J. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: It's utility for research and practical applications. *Journal of Management*, 13(3), 447-466.
- Schaufeli, W. L. (1996). *The Maslach Burnout Inventory - Test Manual 3ra Edición*. Palo Alto: Psychologists Press.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (1980). The service organization: Climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9(2), 52-65.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schneider, B., Ashworth, S. D., Higgs, A. C. & Carr, L. (1996). Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys. *Personnel Psychology*, 49(3), 695.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. A. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 1. Building and developing the organization* (pp. 373–414). Washington, DC: American Psychological Association.
- Schneider, B. & Hall, D. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 447-455.

- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schulte, M., Ostroff, C. & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4),
- Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52.645-671.
- Sheppard, B.H. & Lewicki, R.J. Soc Just Res (1987) 1: 161.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Madrid: EUB.
- Simón, J. (2010). Evaluación del clima organizacional. Caso: Bodega Comercial Mexicana Zapata–Acapulco. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 14(40), 23-30.
- Simón, J. (2010). Evaluación del clima organizacional. Caso: Bodega Comercial Mexicana Zapata–Acapulco. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 14(40), 23-30.
- Smith, J. E., Carson, K. P. & Alexander, R. A. (1984). Leadership: It can make a difference. *Academy of Management Journal*, 27, 765-776.
- Smith, K. & Kendall, L. M. Hulin (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1992). Summated rating scale construction: An introduction (No. 82). Sage.

5. Bibliografia

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Srour, R. H. (1998). *Poder, Cultura e Etica nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Staw, B. M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied psychology*, 70(3), 469.
- Steers, R. M. & Lee, T. W. (1982). *Facilitating Effective Performance Appraisals: The Role of Employee Commitment and Organizational Climate* (No. TR-10-ONR). Oregon Univ Eugene Graduate School Of Management.
- Stone-Romero, E. F., Weaver, A. E. & Glenar, J. L. (1995). Trends in research design and data analytic strategies in organizational research. *Journal of Management*, 21 (1), 141-157.
- Stouffer, S. (1949). A study of attitudes. *Scientific American*, 180(5), 11-15.
- Sundstrom, E. & Sundstrom, M. G. (1986). *Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories*. CUP Archive.
- Sweeney, J. T. & Quirin, J. J. (2009). Accountants as layoff survivors: A research note. *Accounting, organizations and society*, 34(6), 787-795.
- T, W. & Bonett, D. (2007). "Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover". *Journal of Management*, 33(2); 141-160.
- Tachizawa, K. (2001). On weighted dyadic Carleson's inequalities. *Journal of Inequalities and Applications*, 6, 415-433.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. Organizational climate: Explorations of a concept, 11-32. The papers included here were prepared for a 'Research conference on organizational climate' held at the Harvard University Graduate School of Business Administration in January 1967.

- Tagiuri, R. & Litwin, G. H. (Eds.) (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (1968) *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard University Press.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Thurston Jr, P. W. & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic Change: Technical, political, and cultural dynamics*. New York, NY: John Wiley y Sons.
- Tichy, N. M., Hornstein, H. A. & Nisberg, J. N. (1977). Organization diagnosis and intervention strategies: Developing emergent pragmatic theories of change. In W. W. Burke (Ed.), *Current Issue and Strategies in Organization Development* (pp. 361-383). New York, NY: Human Sciences Press.
- Törnblom, K. & Kazemi, A. (Eds.). (2012). *Handbook of social resource theory: theoretical extensions, empirical insights, and social applications*. Springer Science & Business Media.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.
- Ulag, W. & Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. *Journal of Business-to-business Marketing*, 12(1), 73-99.
- Valenzuela, M.E. (2000). La calidad del empleo de las mujeres en los países del Cono Sur. En: Valenzuela, M.E. y Reinecke, G. (Eds.).

5. Bibliografía

- Valenzuela, M.E. y Reinecke, G. (Eds.) (2000). Más y mejores empleos para las mujeres? La experiencia de los países del Mercosur y Chile. OIT-Chile, diciembre.
- Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M. & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2)*. Universidad Pontificia Comillas.
- Veloso-Besio, C., Cuadra, A., Gil, F., Quiroz, Á. & Meza, S. (2015). Capacitación en trabajadores: Impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 736-743.
- Verdera, F. (1995). Propuestas de redefinición de la medición del subempleo y el desempleo y de nuevos indicadores sobre la situación ocupacional en Lima. *Documento de Trabajo*, 22.
- Villamil, O. & Sánchez, W. (2012). Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral. *Innovar*, 24.
- Vroom, V. R. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964
- Wallace, J., Hunt, J. & Richards, C. (1999). The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548-564.
- Warr, Cook & Wall. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychologic well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Weiner, N. & Mahoney, T. A. (1981). A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences. *Academy of Management Journal*, 24, 453-370.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group y Organization Management*, 1(4), 430-447.

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis. Minn.: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- Werther, W. & Davis, K. (1996). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Wexley, K. & Yuki, G. (1990). *Conducta organizacional y Psicología del Personal*. México: Compañía editorial continental s.a.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Woodman, R. W. & King, D. C. (1978). Organizational climate: Science or folklore?. *Academy of Management Review*, 3(4), 816-8
- Wooldridge, B. R. & Minsky, B. D. (2002). The Role of Climate and Socialization in Developing Interfunctional Coordination. *The Learning Organization*, 9(1), 29-38.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of applied psychology*, 65(1), 96.