

# CLIMA ORGANIZACIONAL Y FLUCTUACION LABORAL EN UNA INSTITUCION FINANCIERA

Dr. Julio César Casales F.<sup>1</sup>, Lic. Yanelis Ortega Malagón<sup>1</sup>, Lic. María Dolores Romillo Rodríguez<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Psicología, Universidad de La Habana

<sup>2</sup> Facultad de Estomatología, Instituto Superior de Ciencias Médicas

## RESUMEN

Una extensa revisión de la literatura acerca del constructo Clima Organizacional destaca que dicho concepto permite una comprensión fundamental de la dinámica interna de las organizaciones. La percepción del clima resulta determinante para la satisfacción con el trabajo, el desempeño y la productividad. Quiere esto decir, que el análisis de la percepción en el contexto organizacional, constituye un valioso medio para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. El presente estudio se realizó con el objetivo de determinar qué dimensiones del Clima Organizacional de una Institución Financiera, estaban más fuertemente asociadas con la Fluctuación laboral de la misma. Se analizó además, el impacto que sobre la percepción del clima poseen características sociodemográficas como la edad, el sexo, el nivel de escolaridad y la antigüedad en el centro. Para la cumplimentación de estos objetivos, seleccionamos una muestra de 90 trabajadores de la institución estudiada (1/3 del total). Se utilizó un Cuestionario Descriptivo de la Percepción del Ambiente Interno de una Organización, validado en estudios anteriores.

Se utilizó una matriz de correlaciones para determinar las relaciones entre las diferentes dimensiones del clima y la fluctuación laboral.

Los resultados pusieron de manifiesto, que las dimensiones del clima más fuertemente correlacionadas (y de forma significativa) con la fluctuación laboral eran la Resolución de Quejas y Conflictos y el Estilo de Liderazgo.

Los resultados sugieren además, que la percepción del clima organizacional no se encuentra correlacionada de modo significativo (en la muestra estudiada), con atributos personales como la edad, el sexo, la escolaridad y la antigüedad en el centro.

## ABSTRACT

A wide revision of literature about Organizational Climate Construct, point out that this concept provides a key comprehension of the internal dynamic of institutions. The perception of organizational climate determines aspects such as satisfaction with job, performance and productivity. That is, the analysis of perception in the context of organization is an important means to understand individual behavior in organizations.

The purpose of the present research was the analysis of possible correlations among twelve organizational climate variables and job fluctuation in a Financial Institution.

The influence of socio demographics characteristics (Age, Sex, Educational level and Time in the Institution) on the perception of organizational climate was studied too.

For our purpose, a sample of 90 employees were considered.

Data were collected through a Validate Descriptive Questionnaire of Internal Environment Perception, administered to the sample.

A Correlation Matrix was used to estimate the relationship among the different dimensions of the climate and job fluctuation.

Results indicate that climate factors that influence job fluctuation in a higher degree are Conflict Resolution and Leadership Style.

The findings also suggest that perception of organizational climate in the financial institution that we studied, is not certainly influence by personal attributes like age, sex, educational level and time in the institution.

## I. INTRODUCCION

Dentro del marco del proceso de Perfeccionamiento Empresarial que desarrollan en la actualidad algunas entidades de nuestro país, se nos planteó la necesidad de realizar un estudio diagnóstico de los factores que más afectaban el funcionamiento de una Institución Financiera.

En sesiones previas de trabajo grupal con los miembros del Consejo de Dirección de la institución, se les dio la tarea (por parte de un equipo consultor), de definir los principales problemas de la

organización. Se utilizaron métodos participativos y técnicas de trabajo en grupos para tales fines.

Rondas sucesivas de Brainstorming (Tormenta de Ideas), utilizando la Técnica del Grupo Nominal, permitiendo identificar las áreas en torno a las que existía mayor consenso acerca de cuáles constituían los aspectos primordiales que afectaban su trabajo, tanto a Nivel Central como en las Sucursales Bancarias.

La elevada fluctuación de la fuerza de trabajo, resultó ser el principal problema en el área de los Recursos Humanos. Ello fue corroborado, mediante

entrevistas individuales realizadas a algunos de los principales directivos del Centro.

## **II. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES: LOS ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

En la literatura especializada sobre este tema existen diferentes enfoques acerca del concepto de Clima Organizacional, y algunos desacuerdos respecto de lo que abarca este concepto; es decir, cuáles son sus componentes o dimensiones más relevantes, y cómo se relaciona con otras variables tanto de la organización como del individuo. Una amplia revisión así lo atestigua: Field and Abelson (1982), De Val Pardo (1987), Kozlowski and Doherty (1989), Joyce and Slocum (1990), Toro (1992), Alvarez (1992a) y Toro (1998).

Sin embargo, la mayoría de los teóricos en este campo, concuerda con que el Clima, entendido como la percepción de los individuos acerca del ambiente interno de la organización, influye y afecta el comportamiento de las personas, especialmente su productividad, satisfacción con el empleo y su estabilidad laboral. Un antecedente de este estudio que así lo patentiza, es el trabajo de Rivas (1992), acerca del "Clima Organizacional como Predictor de Productividad Bancaria". En efecto, como han demostrado diversos estudios en el área del Comportamiento Organizacional (Véase Toro, 1992), las personas actúan y reaccionan a sus Condiciones Laborales, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto e imagen que de ellas se forman. De manera que, el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por estas percepciones. Esta idea también está presente en Alvarez (1992b) cuando señala que el análisis y conocimiento de la percepción que los individuos tienen del ambiente interno de la organización (la forma en que los individuos perciben el Clima de la Organización) resulta clave para comprender su comportamiento en ese contexto.

Además, como ha destacado Johannesson (citado por Zancudo, 1992), las percepciones del ambiente interno de una organización, son realmente evaluaciones; se encuentran cargadas de juicios de valor y de significados. Además, dichas percepciones se encuentran influidas por atributos situacionales y personales (edad, sexo, escolaridad, antigüedad, jerarquía, entre otros). De manera que, pueden existir percepciones diferentes del Clima en una misma organización, dependientes de la posición desde la cual los individuos miran la organización.

### **Concepto de Clima Organizacional**

En el presente estudio hemos partido del siguiente concepto de Clima:

"Conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y

hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad".

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Hemos considerado 12 variables significativas de la realidad laboral, que tradicionalmente se han incluido en los estudios, como dimensiones del Clima. (Véase Alvarez, 1992a y Toro, 1992).

Dichas dimensiones o variables típicas en los estudios de clima son las siguientes:

- I. Valores Colectivos
- II. Posibilidades de Superación y Desarrollo
- III. Recursos Materiales y Ambiente Físico
- IV. Retribución Material y Moral
- V. Estilos de Dirección
- VI. Sentimiento de Pertenencia
- VII. Motivación y Compromiso
- VIII. Resolución de Quejas y Conflictos
- IX. Relaciones Humanas
- X. Relaciones Jefe-Subalternos
- XI. Control y Regulaciones
- XII. Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo

A continuación presentamos una breve definición de cada una de ellas.

#### **I. Valores Colectivos**

Grado en que se perciben en el ambiente laboral interno: cooperación (ayuda mutua, apoyo), respeto (consideración) y reconocimiento por parte de los compañeros de trabajo.

#### **II. Posibilidades de Superación y Desarrollo**

Grado en que se percibe que el centro laboral brinda posibilidades de crecimiento y desarrollo técnico-profesional, para la realización de las funciones asignadas.

#### **III. Recursos Materiales y Ambiente Físico**

Grado en que los empleados perciben que cuentan con el equipamiento y soporte requeridos para la realización del trabajo, así como con las condiciones ambientales adecuadas (iluminación, ventilación, espacio, mobiliario, condiciones higiénicas, etc.)

#### **IV. Retribución Material y Moral**

Grado en que los empleados perciben una justa estimulación, en correspondencia con la cantidad, calidad y complejidad de las funciones asignadas.

## V. Estilos de Dirección

Grado en que los trabajadores perciben que cuentan con posibilidades de participación en la definición de objetivos y en la toma de decisiones para cuestiones que les atañen directamente.

## VI. Sentimiento de Pertenencia

Grado de identificación que experimentan los trabajadores, con los objetivos y programas de la organización como un todo. Sentimiento de unidad compartida, (sentirse parte). Orgullo experimentado por el logro de metas organizacionales.

## VII. Motivación y Compromiso

Grado de interés, orientación y predisposición sostenida al esfuerzo y la acción hacia el logro de las metas de la organización.

## VIII. Resolución de Quejas y Conflictos

Grado en que los trabajadores perciben que las quejas y conflictos surgidos en la organización, se resuelven en forma justa y constructiva.

## IX. Relaciones Humanas

Grado en que los trabajadores perciben que las relaciones humanas entre los miembros de la organización resultan positivas (cálidas, fraternales, armónicas, sinceras, estrechas y francas).

## X. Relaciones Jefe-Subalternos

Grado en que los trabajadores perciben la existencia de comunicaciones abiertas y satisfactorias con sus superiores, y el reconocimiento de estos por el cumplimiento de las tareas.

## XI. Control y Regulaciones

Grado en que los trabajadores perciben que los controles y regulaciones existentes en la organización resultan adecuados: flexibles, no excesivos, no rígidos y arbitrarios (no razonables) o burocráticos, y que cuentan con suficiente libertad de acción.

## XII. Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo

Grado en que los trabajadores perciben que la estructura organizativa y el diseño del trabajo en la organización resultan adecuados (flexible, no rígidos, descentralizados) y con mecanismos de coordinación no complicados.

Como se dijo, la percepción que tienen los miembros de la organización de cada uno de esos factores, afecta o influye en su comportamiento (en su rendimiento laboral y en sus deseos de trasladarse, por señalar sólo dos aspectos cruciales).

## III. OBJETIVOS DEL PRESENTE ESTUDIO

En vista de que como planteamos anteriormente, el Consejo de Dirección de la entidad estudiada había identificado la Fluctuación Laboral como su

principal problema en el área de los Recursos Humanos, puesto que una proporción considerable de sus trabajadores se había trasladado a otras

Instituciones (especialmente para el Ministerio de Turismo); nos planteamos la necesidad de un estudio de los principales determinantes asociados con esta problemática.

El estudio no podía desarrollarse con los trabajadores ya trasladados, por razones obvias; por tales motivos decidimos estudiar la Fluctuación Laboral Potencial en los trabajadores aun pertenecientes al Centro. Definimos esta variable como:

"El grado en que los trabajadores deseaban permanecer en su centro laboral actual o deseaban trasladarse a otras organizaciones".

Sobre la base de las anteriores consideraciones, formulamos nuestros objetivos en los siguientes términos:

1) Determinar (Identificar) cuáles Dimensiones del Clima Organizacional tienen una mayor incidencia sobre (o guardan una mayor relación con), la Fluctuación Laboral Potencial, en una Institución Financiera.

(Es decir, determinar la relación existente entre la percepción de los trabajadores de diferentes dimensiones del clima de la organización, y la fluctuación laboral potencial de estos).

El segundo objetivo que nos planteamos consistió en:

2) Determinar las relaciones existentes entre algunas Características Sociodemográficas de los trabajadores (Edad, Sexo, Escolaridad y Antigüedad en el Centro) y sus percepciones de las diferentes Dimensiones del Clima de la Organización.

(Es decir, determinar si la percepción de las diferentes dimensiones del clima organizacional, depende de características de los trabajadores como la edad, el sexo, la escolaridad y la antigüedad en el centro).

## IV. METODOLOGIA

### A) Muestra:

El estudio se desarrolló con una muestra de 90, pertenecientes, a 13 de las 16 direcciones de la entidad. Los 90 trabajadores representan el 36.4 % de la totalidad de los emplantillados (247), según la base de datos de la Dirección de Recursos Humanos. En la Tabla No. 1 presentamos la distribución de sujetos por direcciones.

Tabla No. 1: Distribución de la muestra de estudio por direcciones

Direcciones	No. de Trabajadores enPlantilla	Muestra utilizada
1) Banca de Particulares	5	3
2) Contabilidad	21	12

3) Banca de Empresas	8	6
4) Promoción y Publicidad	4	1
5) Investigación y Nuevos Productos	4	2
6) Asesoría Jurídica	9	4
7) Planificación y Control	6	3
8) Protección	30	0
9) Aseguramiento	58	13
10) Tesorería	5	0
11) Relaciones Internacionales	3	0
12) Operaciones Internacionales	20	6
13) Auditoría	8	2
14) Recursos Humanos	10	6
15) Organización y Sistemas	9	5
16) Informática	47	27
TOTALES	247	90

La Tabla No. 2 presenta las características sociodemográficas de la muestra, atendiendo a las variables de Edad, Sexo, Escolaridad y Antigüedad en el Centro.

Tabla No. 2: Distribución de la muestra en relación con las Variables Sociodemográficas estudiadas.

EDAD (Años)	20-29	38.9 %
	30-39	31.1 %
	40-49	17.8 %
	50-59	6.7 %
	Más de 60	5.5 %
SEXO	Masculino	42.2 %
	Femenino	57.8 %
ESCOLARIDAD	Obrero Calificado	3.3 %
	Secundaria Básica	5.5 %
	Pre-universitario	12.2 %
	Técnico Medio	26.7 %
	Universitario	52.0 %
ANTIGÜEDAD (Años)	1-4	70.0 %
	5-10	16.7 %
	11-15	1.1 %
	16-20	6.7 %
	Más de 20	5.5 %

Tabla No. 3. Escala de Fluctuación Laboral Potencial. Valores y Significados.

Valores de la Escala	Significación (Tendencia que representa)
5	Tendencias <b>Muy Elevada</b> en los Deseos de Permanencia ( <b>Muy Baja</b> Fluctuación Potencial: <b>Muy pocos</b> deseos de traslado)
4	Tendencia <b>Elevada</b> en los Deseos de Permanencia ( <b>Baja</b> Fluctuación Potencial: <b>Pocos</b> deseos de traslado)
3	Tendencia <b>Moderada</b> en los Deseos de Permanencia ( <b>Moderada</b> Fluctuación Potencial: <b>Moderados</b> deseos de traslado)
2	Tendencia <b>Baja</b> en los Deseos de Permanencia ( <b>Alta</b> Fluctuación Potencial: <b>Elevados</b> deseos de traslado)
1	Tendencia <b>Muy Baja</b> en los Deseos de Permanencia ( <b>Muy Alta</b> Fluctuación Potencial: <b>Muy Elevados</b> deseos de traslado)

## B) Instrumentos

Se utilizó un **Cuestionario Descriptivo del Ambiente Interno de una Organización**, diseñado para la realización del diagnóstico del Clima Organizacional. Dicho cuestionario constituyó una adaptación al Banco, de una metódica que había sido elaborada y validada en estudios anteriores, por uno de los autores del presente trabajo. (Casales, 1995)

El instrumento mide 12 dimensiones del Clima Organizacional que tradicionalmente han sido incluidas en estos estudios (Ver fundamentos conceptuales).

Cada uno de los ítems del cuestionario correspondía a una de las dimensiones del Clima. Cada subescala está constituida por un número diferente de ítems. Para cada ítem existen varias alternativas de respuesta, de acuerdo con la Técnica de Likert, con una escala de 5 grados: Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Indeciso, En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo.

Dichas alternativas permiten obtener las percepciones de los sujetos acerca del Clima Organizacional.

Algunos de los ítems del cuestionario constituyen modificaciones de la adaptación realizada por Alvarez y Zancudo (Véase Alvarez, 1992c) del CFK ltd, que es un Cuestionario Descriptivo de la Percepción del Ambiente Interno en Instituciones Educativas, diseñado por la Fundación CFK ltd de la Ciudad de Denver, Colorado.

La validez de contenido de nuestro cuestionario (correspondencia de cada ítem con su factor) fue establecida mediante criterio de jueces, utilizando el Coeficiente de Concordancia de Kendall; mientras que la validez de consistencia interna se realizó mediante Análisis Factorial.

Incluimos en el cuestionario, de conformidad con los objetivos del presente trabajo, una **Escala de Fluctuación Potencial de la Fuerza de Trabajo**.

Dicha escala consta de 5 grados, cuyas características se expresan a continuación (tabla 3):

## C) Procedimiento

Se realizó un proceso de sensibilización para los trabajadores de las direcciones que participaron en el estudio, previo a la aplicación del cuestionario. En las sesiones se explicaron los objetivos de la

investigación; se enfatizó la importancia de la participación del personal como punto focal en la obtención de datos necesarios, así como la garantía de confidencialidad en el uso de los resultados. De hecho, el cuestionario tenía un carácter anónimo, con vistas a facilitar la expresión libre de las opiniones.

### V. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados tiene como finalidad dar respuesta a los dos objetivos que nos planteamos en este estudio.

#### PRIMER OBJETIVO

Como se recordará, nuestro objetivo cardinal ha estado enfocado hacia el análisis de los determinantes de la Fluctuación Laboral en los trabajadores de la entidad estudiada. Pero insistimos en que se trata de la Fluctuación Laboral **POTENCIAL**; de manera que, no se trata del estudio de las causas de la fluctuación real, ya que, como planteamos, no fueron analizados los trabajadores que en realidad se habían trasladado del Centro, sino los que aún permanecían allí, (en el momento de redactar este informe). Ello no quita validez al estudio, sino que lo delimita, y, lo que es más importante, a partir de este análisis podrían diseñarse estrategias (por parte de la Alta Dirección de la Institución), para detener el éxodo y darle sentido a la permanencia (o pertenencia) de sus trabajadores al centro.

#### Análisis de la Fluctuación Potencial

Para el análisis de las Dimensiones del Clima de la Organización que se encuentran más estrechamente relacionadas con la Fluctuación Potencial (deseos de los trabajadores de trasladarse a otros centros), comenzaremos analizando el

estado o nivel real de la Fluctuación Potencial.

Según los resultados obtenidos a partir de la calificación de las respuestas de los individuos a la Escala de Fluctuación Laboral Potencial, tenemos que los valores medios alcanzados en la muestra estudiada fueron de 2.1.

N=90 Sujetos	
VARIABLE	VALOR MEDIO
FLUCTUACION LABORAL POTENCIAL	2.1

Este valor significa, de acuerdo con nuestra interpretación de la escala, que en la muestra estudiada existe una **ALTA FLUCTUACION POTENCIAL**; es decir, elevados deseos de trasladarse para otras instituciones por parte de los actuales trabajadores. (No se investigaron las razones por las cuales no han materializado tales deseos). Pero a partir de este resultado está plenamente justificado un análisis de los determinantes de esta Fluctuación Potencial.

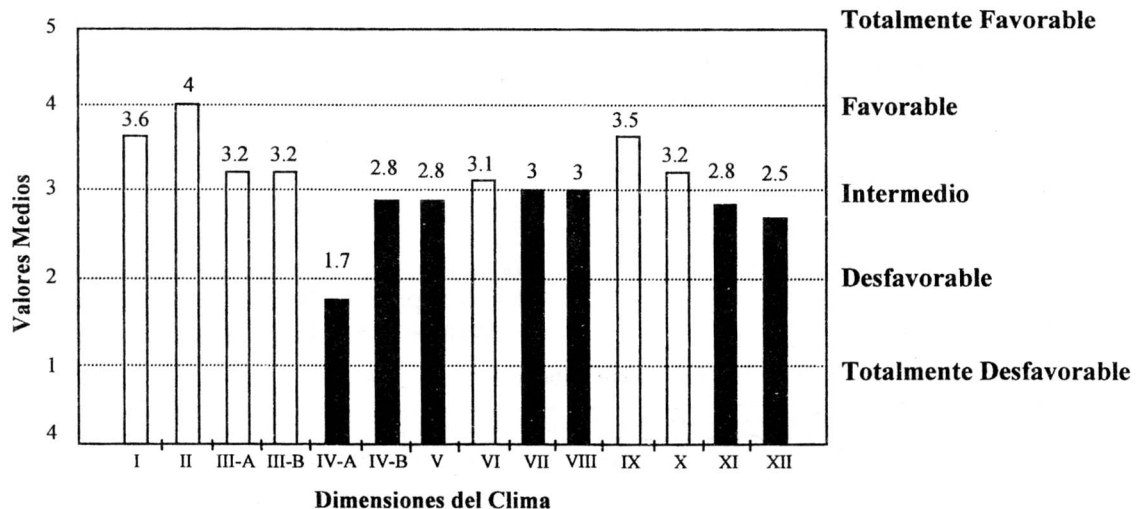
La cuestión planteada entonces fue:

**¿QUÉ DIMENSIONES DEL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRAN MÁS FUERTEMENTE LIGADAS A LOS DESEOS DE IRSE (Fluctuación Potencial)?**

Nos basamos en dos herramientas de análisis para dar respuesta a dicha interrogante. De una parte, tomamos en consideración los Valores Medios de las respuestas de la muestra estudiada a las 12 Variables del Clima, y, de otra parte, calculamos las intercorrelaciones entre todas las Variables del Clima y la Fluctuación Potencial.

**Análisis de los Resultados de los Valores Medios de las Dimensiones del Clima en la Muestra Estudiada**  
(Análisis de la percepción de los sujetos, de las diferentes dimensiones del Clima)

GRAF.(1): Percepción del Clima Organizacional en la muestra estudiada.



#### Leyenda

- I-Valores Colectivos
- II- Superación y Desarrollo
- III- A Recursos Materiales
- III-B Ambiente Físico
- IV-A Retribución Moral
- V- Estilos de Dirección (Grado de Participación)

- VI- Sentimiento de Pertenencia
- VII- Motivación y Compromiso
- VIII- Resolución de Quejas y Conflictos
- IX- Relaciones Humanas
- X- Relaciones Jefe-Subordinados
- XI- Control y Regulaciones
- XII- Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo

Como se observa en la Gráfica, existen 5 niveles del Clima: Totalmente Desfavorable, Desfavorable, Intermedio, Favorable y Totalmente Favorable. Corresponde el valor de 1 a la percepción más negativa o desfavorable, hasta el valor de 5 para la percepción más positiva o favorable.

Las áreas sombreadas en negro se refieren a aquellas dimensiones que no llegan siquiera a rebasar el Nivel Intermedio, de manera que estos constituyen los puntos más críticos, es decir, las PERCEPCIONES MAS NEGATIVAS.

Como se observa, el clima más desfavorable se percibe con respecto a las 7 siguientes dimensiones (niveles más bajos).

DIMENSIONES	VALORES MEDIOS
1. Retribución Material-----	1.7 (Percepción más negativa)
2. Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo-----	2.5
3. Estilos de Dirección (Grado de Participación)-----	2.8
4. Control y Regulaciones-----	2.8
5. Retribución Moral-----	2.8
6. Resolución de Quejas y Conflictos-----	3.0
7. Motivación y Compromiso-----	3.0

De conformidad con lo anterior puede señalarse que:

#### 1) Retribución Material:

Como se recordará, esta variable incluye tanto el aspecto salarial como otras formas de estimulación material. La percepción más negativa se refiere a la misma. Se percibe por parte de los trabajadores del Centro, que las formas de retribución resultan insuficientes y no acordes con la cantidad, calidad y complejidad de las funciones asignadas. Es decir, perciben que el Centro Laboral les otorga cantidades relativamente bajas de recompensas.

#### 2) Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo

Existe la percepción por parte de los trabajadores, de que en primer lugar, los Mecanismos de Coordinación para el trabajo resultan poco flexibles (rígidos) y complicados; que, en segundo lugar, el Diseño del Trabajo también es poco flexible, pues existen pocas alternativas para su realización; es decir, sólo puede realizarse de la manera establecida. En tercer lugar, en cuanto al Grado de Centralización de la Estructura, consideran que la estructura se encuentra muy centralizada, pues las decisiones tienen lugar a altos niveles y no al nivel en que se desarrollan las operaciones y procesos.

#### 3) Estilos de Dirección (Grado de participación permitida)

Los trabajadores perciben que existen pocas posibilidades de participación en la definición de

objetivos y metas así como en la toma de decisiones para cuestiones que les atañen directamente.

#### 4) Control y Regulaciones

Existe la percepción por parte de los trabajadores, de que los controles y regulaciones existentes en el centro de trabajo, resultan poco flexibles (rígidos), excesivos, arbitrarios (no razonables), burocráticos (formales), y que existe mucho control sobre las personas, es decir, muy poca libertad de acción.

#### 5) Retribución Moral

Los trabajadores perciben que existen pocas formas, vías y métodos de estimulación moral del trabajo realizado.

#### 6) Resolución de Quejas y Conflictos

Existe la percepción por parte de los trabajadores de que las quejas y conflictos que surgen en el centro laboral no se resuelven de forma justa y constructiva.

#### 7) Motivación y Compromiso

Existe la percepción, de que la disposición y el compromiso de los trabajadores del Centro para trabajar arduamente en las tareas asignadas, y con vistas al logro de las metas, resultan bajos. Todas estas percepciones del Clima respecto de las dimensiones o variables analizadas se encuentran asociadas a la Fluctuación Laboral Potencial, vale decir, a los deseos de los trabajadores de trasladarse a otras instituciones, pero no lo están en la misma medida.

No es de esperar que mientras más negativa la percepción de determinada variable del Clima, ella esté relacionada en esa misma medida con los deseos de traslado. Es decir, puede que la variable que más negativamente se percibe, no sea el factor de mayor peso en la decisión (o en los deseos) de irse. Para esclarecer este asunto, vale decir, cuales son los determinantes, las variables o los factores (razones) que más pesan en la decisión de irse, se elaboró una base de datos y se realizó un análisis al nivel de correlaciones.

#### Análisis de las Intercorrelaciones

Se calcularon correlaciones simples entre las variables del Clima y la Fluctuación Laboral Potencial considerando un nivel de significación del 0.05. Los resultados fueron muy elocuentes:

Al ordenar (jerarquizar) las 7 variables del Clima sobre la base de sus correlaciones con la Fluctuación, se encontró que todas (como era de esperar) estaban directamente relacionadas con la Fluctuación. Pero, en algunos casos, la correlación es más fuerte que en otros.

El ordenamiento, sobre la base de la fuerza de la correlación, se expresa a continuación, desde la correlación más fuerte hasta la menos fuerte, aunque como se dijo, todas significativas:

- 1°) Fluctuación --- Resolución de Quejas y Conflictos
- 2°) Fluctuación --- Estilo de Dirección (Grado de Participación)
- 3°) Fluctuación --- Motivación y Compromiso
- 4°) Fluctuación --- Control y Regulaciones
- 5°) Fluctuación --- Retribución Material
- 6°) Fluctuación --- Retribución Moral
- 7°) Fluctuación --- Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo

Del análisis de estos resultados se pone de manifiesto que las dos razones que en mayor medida determinan la Fluctuación Potencial (que las personas deseen irse) resultan ser los problemas relacionados con la Resolución de Quejas y Conflictos y los Estilos de Dirección, en el sentido del Grado de Participación permitida; y que los dos factores de menor impacto resultan ser los problemas asociados con la Estructura Organizativa y el Diseño del Trabajo, y la Retribución Moral. Pero todas ellas (las 7 variables), resultan las dimensiones del clima más fuertemente ligadas a la Fluctuación Potencial. Vale decir, sus determinantes más importantes.

De manera que, aún cuando la Retribución Material es lo que se percibe de forma más negativa (Ver Gráfico 1), no es ella el factor más importante de la Fluctuación Potencial. Que las personas

deseen irse, depende más de la Resolución de Quejas y Conflictos y de la Participación permitida que de la Retribución Material, aunque esta última también es significativa, como hemos visto. Este resultado permite comprender a la Alta Dirección del Centro que a pesar de las cuestiones materiales existen otros factores susceptibles de ser perfeccionados y que ayudarían a lograr una mayor estabilidad laboral.

## SEGUNDO OBJETIVO

Como se recordará, nuestro segundo objetivo consistía en determinar si la percepción de las diferentes dimensiones del Clima Organizacional dependía de (o estaba relacionada con) características de los trabajadores como la Edad, el Sexo, la Escolaridad y la Antigüedad en el Centro.

Nuevamente nos basamos para el análisis en las dos herramientas mencionadas anteriormente, es decir, la consideración de los Valores Medios de las respuestas de la muestra estudiada a las 12 variables del Clima, y, de otra parte, calculamos las intercorrelaciones entre todas las Variables del Clima y las Variables Sociodemográficas (Edad, Sexo, Escolaridad y Antigüedad).

### Análisis de los resultados de los valores medios de las dimensiones del clima, en la muestra discriminada por edad, sexo, escolaridad y antigüedad

La Tabla No. 4, resume dichos resultados. Como se observa, se establecieron 4 rangos de edad, 3 rangos de escolaridad, 4 rangos de antigüedad y la clasificación por sexos.

**Tabla No. 4: Valores medios de las dimensiones del Clima por grupos discriminados en base a la Edad, el Sexo, la Escolaridad y la Antigüedad.**

Dimensiones del Clima	Edad (años)				Sexo		Escolaridad			Antigüedad			
	20-29	30-39	40-49	+ 50	Fem	Masc	Baja (Sec.)	Media (Pre)	Alta (Univ)	Baja (1-4)	Media (5-10)	Alta (11-15)	Muy Alta (+ de 16)
I	3.7	3.8	3.5	3.8	3.8	3.7	4.3	3.7	3.7	3.7	4.1	3	3.7
II	3.6	4.1	3.9	3.7	3.9	3.7	4.4	3.7	3.8	3.8	3.7	3	3.8
III-A	3.1	3.5	3.1	3.3	3.3	3.2	3.7	3.1	3.3	3.2	3.4	3	3.4
III-B	3.3	4.1	2.9	3.1	3.2	4.1	3.7	3.2	3.2	3.2	3.6	3	3.3
IV-A	1.8	1.8	1.4	1.8	1.7	1.7	2.3	1.8	1.5	1.7	2	1.5	1.5
IV-B	2.6	3	3	2.5	2.9	2.7	2.6	2.7	2.9	2.7	3.1	3	2.9
V	2.6	3.1	2.7	1.9	2.8	2.8	3.4	2.5	2.9	2.7	3	3	3.1
VI	3.2	3.1	3.1	3	3.1	3.1	3.3	3	3.2	3.2	3	3.3	3.1
VII	2.9	2.7	2.6	3.3	2.9	2.8	3.5	2.8	2.8	2.8	2.9	3	2.9
VIII	2.5	2.9	2.9	3.3	2.8	2.8	2.8	2.6	2.9	2.6	3.1	3.5	3.2
IX	3.3	3.6	3.2	3.6	3.5	3.3	3.9	3.4	3.3	3.3	3.9	2.8	3.3
X	3.3	3.6	3.3	3.3	3.4	3.4	3.5	3.1	3.6	3.3	3.7	3.4	3.6
XI	2.9	3.4	4.6	3.4	3.1	3.1	3.6	2.7	3.3	3	3.5	2.9	3.2
XII	2.6	3	2.7	2.7	2.8	2.6	2.9	2.5	2.9	2.6	2.9	2.4	2.9
Fluctuación	1.8	2.1	1.9	2.4	2.1	1.8	1.7	1.9	2.1	1.8	2.4	2	2.3

#### Leyenda:

- I- Valores colectivos
- II- Superación y Desarrollo
- III-A Recursos Materiales
- III-B Ambiente Físico
- IV-A Retribución Material
- IV-B Retribución Moral
- V- Estilos de Dirección (Grado de Participación)
- VI- Sentimiento de Pertenencia

- VII- Motivación y Compromiso
- VIII- Resolución de Quejas y Conflictos
- IX- Relaciones Humanas
- X- Relaciones Jefe-Subordinados
- XI- Control y Regulaciones
- XII- Estructura Organizativa y Diseño del trabajo

La tabla expresa la percepción del clima para cada una de sus dimensiones, por parte de cada rango de edad, escolaridad, antigüedad y por tipos de sexo. Los valores (como se recordará) se expresan en una escala de 1 a 5, en la que el valor medio de 1 expresa una percepción muy desfavorable del Clima y el valor 5 expresa una percepción muy favorable.

La Tabla contiene además, en su última fila, los Valores Medios de Fluctuación Potencial de cada grupo para cada categoría, de manera que puede apreciarse qué categorías dentro de cada grupo poseen una Fluctuación Potencial mayor, de acuerdo con los niveles ya analizados para dicha escala.

#### **Análisis en base a los rangos de edad**

Todas las categorías de edad consideradas presentan una Alta Fluctuación Potencial, pero la más alta fluctuación potencial está en los más jóvenes (20-29 años).

#### **Análisis en base a la diferenciación por sexo**

Ambos sexos presentan Alta Fluctuación Potencial, aunque en los hombres resulta ligeramente (muy ligeramente) mayor que en las mujeres.

#### **Análisis en base a la diferenciación por escolaridad**

En todas las categorías de escolaridad existe una Alta Fluctuación Potencial. En realidad, no se aprecian diferencias; aunque resulta muy discretamente más alta, en el grupo de más baja escolaridad.

Análisis en base a la diferenciación por antigüedad en el centro

En todas las categorías se aprecia una Alta Fluctuación Potencial, pero, donde esta resulta más elevada es en el grupo de más reciente incorporación.

#### **Análisis de las intercorrelaciones**

Se calcularon correlaciones simples, para un nivel de significación del 0.05, entre las percepciones de las variables del Clima por parte de los grupos discriminados en base a las Variables Sociodemográficas, y su Fluctuación Potencial, con vistas a establecer el grado de relación o dependencia de la Fluctuación Potencial con la Edad, el Sexo, la Escolaridad y la Antigüedad. Los

resultados concuerdan con lo expresado anteriormente: Ninguna de las correlaciones resultó estadísticamente significativa. De manera que, la mayor Fluctuación Potencial no depende de variables como la Edad, el Sexo, la Escolaridad y la Antigüedad. Aunque, de estas correlaciones, la más elevada resultó ser la antigüedad. Se encontró que, a mayor Antigüedad, menos Fluctuación Potencial, aunque, como se dijo, la relación tampoco resultó estadísticamente significativa.

#### **VI- CONCLUSIONES**

Del análisis de los resultados anteriores podemos derivar las siguientes conclusiones:

1) Existe una relación entre la percepción que tienen los trabajadores del Clima Organizacional existente en la institución, y la Fluctuación Laboral Potencial de estos.

2) Todas las variables (dimensiones) del Clima estudiadas se encuentran relacionadas directa y significativamente con la Fluctuación Laboral Potencial.

3) Las variables del Clima de la Organización que mayor relación guardan con la Fluctuación Laboral Potencial resultan, por orden de importancia las siguientes: En primer lugar, Resolución de Quejas y Conflictos; en segundo lugar, el Estilo de Dirección, desde la perspectiva del Grado de Participación; en tercer lugar, la Motivación y el Compromiso de los trabajadores; en cuarto lugar, el Control y las Regulaciones existentes en la organización; en quinto y sexto lugar, la Retribución Material y Moral respectivamente y en séptimo y último lugar, la Estructura Organizativa y el Diseño del Trabajo existente en el Centro.

Todas estas variables tienen un impacto significativo en la Fluctuación Potencial.

4) La Fluctuación Laboral Potencial, no depende, en la entidad estudiada, de factores como la Edad, el Sexo, la Escolaridad o la Antigüedad en el Centro.

5) Los resultados obtenidos y las conclusiones presentadas se circunscriben a la muestra estudiada.

#### **REFERENCIAS**

- 1) ALVAREZ, G. (1992a): "El Constructo Clima Organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes". *Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional*. 11(1-2), pág. 25-50.
- 2) \_\_\_\_\_ (1992b): "La percepción de la organización: Clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización". *Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional*. 11(1-2), pág. 7-24.
- 3) \_\_\_\_\_ (1992c): "El CFK ltd: Cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo: El perfil del Clima Organizacional educativo". *Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional*. 11(1-2), pág. 83-100.
- 4) CASALES, J.C. (1995): *Liderazgo y Clima Organizacional*. (Ined.) Fac. de Psicología, Universidad de La Habana.
- 5) De VAL PARDO, I. (1987): "Clima y Motivación". *Rev. Alta Dirección*, Año XXIII, (134), pág. 281- 291.
- 6) FIELD, R. and M. ABELSON (1982): "Climate: A reconceptualización and proposed model". *Human Relations*, 35(3).pág. 181-201.



- 7) JOYCE, W. And J. SLOCUM (1990): "Strategic Context and Organizational Climate". En: Schneider, B. (Ed) **Organizational Climate and Culture**. San Francisco, Jossey - Bass.
- 8) KOZLOWSKI, S. and M. DOHERTY (1989): "Integration of Climate and Leadership. Examination of a Neglected Issue". **Journal of Applied Psychology**. 74, pág. 546-553.
- 9) RIVAS, C. (1992): "Clima Organizacional como predictor de productividad bancaria". **Rev Interamericana de Psicología Ocupacional**. 11(1-2), pág. 139-149.
- 10) TORO, F. (1992): "Diseño y Validación de un instrumento para la evaluación del Clima Organizacional". **Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional**. 11(1-2), pág. 151-162.
- 11) \_\_\_\_\_ (1998): "Distinciones y relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción y Cultura Organizacional". **Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional**. 17(2), pág. 27-41.
- 12) ZANCUDO, M.T. (1992): "Factores asociados a la percepción del Ambiente interno organizacional en docentes universitarios". **Rev. Interamericana de Psicología Ocupacional**. 11(1-2), pág. 121-137.