



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**División De Estudios Profesionales**

**Validación Psicométrica de una Escala de Clima Organizacional en  
población Mexicana**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTAN:**

**PANTALEÓN ZENDEJAS KARLA MARILU  
RUGERIO ONOFRE BELEN**

**DIRECTORA DE TESIS:  
DRA. ALEJANDRA GARCIA SAISO**

**Ciudad Universitaria**

**CD.MX.**

**MAYO 2017**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>I</b>
<b>CAPÍTULO I. Psicología y Salud Ocupacional</b>	
1.1. Aspectos teóricos y conceptuales de la Psicología de la Salud Ocupacional.....	1
1.2. Historia de la Psicología de la Salud Ocupacional.....	8
1.3. Modelos teóricos de la Salud Ocupacional.....	14
1.3.1. Modelos de pérdida de recursos.....	16
1.3.2. Modelos de ajuste – desajuste.....	19
1.3.3. Modelo “vitamínico” de Warr (1987).....	21
1.3.4. Modelos de demandas – recursos.....	22
1.4. Demandas y recursos del ambiente de trabajo.....	25
1.4.1. Las demandas laborales.....	29
1.4.2. Los recursos laborales.....	41
1.5. Recursos personales.....	49
<b>CAPÍTULO II. Clima Laboral</b>	
2.1. Conceptos y Generalidades de Clima Laboral.....	52
2.2. Definiciones de Clima Laboral.....	52
2.3. Enfoques de Clima Laboral.....	54
2.4. Tipos de Clima Laboral.....	55
2.5. Principales teorías de Clima Laboral.....	56
2.6. Componentes de Clima Laboral.....	60
2.6.1. Justicia Organizacional.....	60
2.6.2. Reciprocidad.....	62

2.6.3. Empoderamiento.....	64
2.6.4. Liderazgo.....	67
2.6.5. Comunicación.....	71
2.7 Importancia del Clima Organizacional.....	72

### **CAPÍTULO III. Psicometría**

3.1. Conceptos Generales de Medición .....	75
3.2. Importancia de los Instrumentos de Medición .....	76
3.3. Confiabilidad.....	78
3.4. Validez.....	81
3.5. Principios de Medición de Clima Laboral.....	85
3.6. Principios de Medición de Clima Laboral en México.....	86

### **Método**

4.1. Justificación.....	89
4.2. Planteamiento del problema.....	90
4.3. Objetivos.....	90
4.4. Tipo de investigación.....	90
4.5. Variables .....	90
4.6. Muestreo .....	91
4.7. Participantes .....	91
4.7.1. Características socio demográficas de la muestra .....	91
4.7.2. Variables laborales de la muestra.....	91
4.8. Instrumento .....	92
4.9 Procedimiento .....	94

## **Resultados**

5.1. Datos Descriptivos de la muestra.....	95
5.2. Prueba t de Student para el análisis de poder discriminativo.....	97
5.3. Análisis factorial .....	102
5.4. Análisis de confiabilidad .....	104
5.5. Análisis de Datos.....	105
5.6. Análisis de Varianza One – Way ANOVA.....	106
DISCUSIÓN.....	110
CONCLUSIONES.....	117
RECOMENDACIONES.....	121
REFERENCIAS .....	122
APÉNDICES.....	130

## AGRADECIMIENTOS

### **A mi Mamá**

Por darme lo mejor de ti siempre sabes que cada uno de mis logros son tuyos también.

### **A mi Papá**

Por enseñarme mis primeras letras y hacerme sentir capaz de lograr cualquier cosa.

### **A Ana Burgos**

Por ser mi segunda Mamá, por todo tu amor y dedicación.

### **A mis Hermanos Miguel y Alexa**

Porque en los buenos y malos momentos siempre estaremos juntos.

### **A Ana María Zendejas**

Por tu cariño y tu confianza en mí.

### **A Gerzain Sandoval**

Por ser un gran esposo y apoyarme a crecer cada día.

### **A Belen Rugerio**

Por tu apoyo durante nuestro proyecto.

### **A mis Asesores**

Por su tiempo y aportaciones a nuestro trabajo y en especial a nuestra directora Alejandra García por brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento así como por su paciencia para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

**Karla Marilú Pantaleón Zendejas**

*Agradezco a mis padres y hermanos por el apoyo para realizar mi tesis, a mis amigos y a mi compañera Karla que estuvo en todo momento en este proceso.*

*También extiendo mis agradecimientos a la profesora Alejandra quien nos guio y nos dio la oportunidad de tomar este proyecto.*

**Belen Rugerio Onofre**

## INTRODUCCIÓN

La interacción entre el empleado y su ambiente de trabajo se considera como aspecto central de la salud ocupacional y esta determinará si una organización es psicosocialmente “saludable” o “tóxica” (enferma).

Las características que describen a la organización saludable hacen referencia a los recursos tanto intra-organizacionales como extra-organizacionales; pueden incrementar la salud tanto del trabajador como de la empresa. Las organizaciones saludables ponen en marcha estrategias sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización, mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de: las tareas (por ejemplo, el diseño y rediseño de puestos), ambiente social de la organización (por ejemplo, canales de comunicación abierta) y de la organización (por ejemplo, estrategias de conciliación trabajo/vida privada) ,además generan resultados relacionados con la excelencia organizacional, mantienen excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

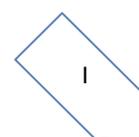
Por otro lado, entendemos por organización psicosocialmente enferma o “tóxica” aquella en donde el efecto de los factores psicosociales es negativo para el trabajador a todos los niveles (individual, grupal y organizacional). La organización enferma sería una organización donde la interacción del trabajador con su propio trabajo y con los demás tiene efectos nocivos y perjudiciales sobre los integrantes, afectando negativamente a su salud y bienestar debido a las excesivas demandas laborales.

Aunque cada organización le da más importancia a diferentes aspectos la medición del clima laboral es crucial, ya que es una forma de estudiar la conducta dentro de una empresa u organización lo cual resulta un criterio útil para observar la salud ocupacional.

El clima laboral puede estudiarse a partir de las percepciones del trabajador, clasificándose así en diferentes tipos de clima, los cuales pueden traer ventajas y desventajas para ayudar a la rápida o postergada resolución de problemas detectados mediante el uso de instrumentos de medición (Paredes, 2013).

El estudio del clima laboral es importante para abordar cualquier situación originada en una organización debido a su influencia en diversos aspectos como la productividad, resultados y satisfacción del trabajador, entre otros, es conveniente saber como lo perciben las personas para calificarlo.

Por tal motivo se realizó la validación de la Escala de Clima Social en el trabajo WES de Moos versión español adaptada (2008) el cual es un instrumento que evalúa el ambiente social



existente en diversos tipos y centros de trabajo (García, Ortega & Reyes – Lagunes, 2014) por ello se abordaran los siguientes temas:

En el capítulo 1 se presentan los antecedentes históricos y sociales de la Psicología de la Salud Ocupacional, los modelos teóricos de la salud ocupacional así como las demandas y recursos del ambiente de trabajo.

En el capítulo 2 se revisaran las diferentes definiciones, tipos y principales teorías del clima laboral.

En el capítulo 3 abordaremos el origen, la conceptualización y la importancia de la medición del clima laboral en México, así como los criterios de confiabilidad y validez a los que son sometidos los instrumentos de medición.

De igual forma, se describe detalladamente la estructura factorial original de la Escala de Clima Social en el Trabajo WES de Moos (1974) donde se examinan 3 dimensiones (relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio), constituidas por 10 factores (implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad) que estudian la personalidad del clima laboral (Moos, Insel & Humphrey, 1974).

Con el objetivo de obtener un instrumento de medición válido para la población laboral mexicana se desarrollo el método, el cual nos permitió conocer los factores o dimensiones relevantes para la cultura mexicana y conformar así un instrumento que nos proporcione información que permita realizar una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo.

Se aplicó la Escala de Clima Social en el trabajo WES de Moos versión español adaptada (2008) a una muestra de 490 participantes actualmente laborando, posteriormente se analizaron los datos mediante un tratamiento estadístico.

Finalmente, se obtuvo un instrumento confiable, válido y culturalmente relevante, que mide clima laboral, conformado por 19 reactivos organizados en 4 factores, con un Alpha de Cronbach de .83 que explica el 50.33% de la varianza.

## **CAPITULO I. PSICOLOGÍA Y SALUD OCUPACIONAL**

### **1.1. Aspectos teóricos y conceptuales de la Psicología de la Salud Ocupacional.**

Comenzaremos por abordar la definición clásica de salud, Canguillem (1989) se refiere a ésta como ausencia de enfermedad, quizá fue factible comprender la enfermedad por las manifestaciones e implicaciones negativas de tipo personal y social.

Desde un planteamiento holístico e integral la Organización Mundial de la Salud (OMS) (1948) proclamo a la salud como “un estado de bienestar total que incluye el bienestar físico, mental y social, y no la mera ausencia de enfermedad o trastornos”. La OMS emitió una definición amplia de salud que supuso, por primera vez, la aceptación de dos áreas relevantes del ser humano: la psicológica y la social, que se sumaban a la biológica para posibilitar un concepto integral de la salud. La salud no es la mera ausencia de enfermedad, sino que ha de ser entendida de forma más positiva, como un proceso por el cual la persona desarrolla al máximo sus competencias y fortalezas (Salanova, 2009).

Refiriéndonos a las organizaciones desde esta perspectiva de salud, se define a la salud ocupacional como a un estado de completo bienestar físico, mental y social en relación al contexto de trabajo y no solo a la ausencia de enfermedad o dolencia de origen laboral (Salanova, 2009).

Ahora bien, la Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) es una disciplina ocupada en primer lugar, de la aplicación de la psicología para mejorar la calidad de vida laboral y de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores (National Institute of Occupational Safety and Health, NIOSH) (Salanova, 2009).

La PSO utiliza una noción amplia de salud y no solo incluye el bienestar afectivo de los empleados, sino también aspectos cognoscitivos, sociales, motivacionales y conductuales (Salanova, 2009).

En segundo lugar, la PSO no se centra solo en el estudio de los empleados en grandes empresas sino también, se centra en el estudio del desempleo y la interacción del trabajo y del no-trabajo.

En tercer lugar, la PSO estudia la salud ocupacional desde múltiples perspectivas: el empleado individual, el clima social de trabajo y el ambiente intra y extra-organizacional.

Por último, la Psicología de la Salud Ocupacional es una disciplina científica, pero también una profesión con aplicaciones para el desarrollo de los recursos humanos. Intenta, por una parte, comprender los procesos psicológicos subyacentes y busca mejorar la seguridad y el bienestar de los empleados, esto a la vez redundará en una mayor eficacia organizacional y adaptación de la organización a su entorno externo.

La Psicología de la Salud Ocupacional es útil en el desarrollo de las organizaciones de hoy en día, porque ofrece respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios suscitados en las sociedades actuales. Las sociedades están cambiando rápidamente, y con ellas también las organizaciones. Estos cambios organizacionales, a su vez, impactan en los puestos de trabajo y por tanto también influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados.

De cómo se gestionen estos cambios dependerá la aparición de organizaciones tóxicas o enfermas, caracterizadas por su falta de efectividad y de adaptación al entorno, o bien organizaciones saludables, que por el contrario son efectivas y adaptadas al entorno y preocupadas por la salud y calidad de vida de los trabajadores.

Para lograr una organización más productiva, puede mejorarse el control organizacional y la toma de decisiones mediante estructuras flexibles que permitan el flujo de la información. Se requiere, por tanto, de sistemas administrativos eficientes y efectivos y de sistemas de control participativos para promover la satisfacción y el compromiso del personal, así como la lealtad de los trabajadores ante los cambios constantes provenientes

de las demandas y necesidades de la colectividad (Broskowsky & Driscoll, 1988 en Salanova, 2009).

De acuerdo a Luthans (2002) la forma de gestionar a el personal de la organización representa una ventaja competitiva de las organizaciones de hoy y de mañana, siendo de vital importancia tomar en cuenta variables con una relación positiva hacia el desgaste profesional como:

La naturaleza del trabajo: sobrecarga, control y retroalimentación.

La ocupación, el sector de trabajo y el tipo de personas involucradas en el trabajo mismo.

El conflicto de rol: cuando debe cumplirse con órdenes o peticiones opuestas.

La ambigüedad de rol: cuando falta información adecuada para hacer bien el trabajo.

Por otro lado Ivancevich y Matteson (2000) señalan que las organizaciones con el objeto de alcanzar sus metas están redirigiendo su talento directivo e incrementado su conocimiento sobre seis fuerzas:

El poder de las personas;

La globalización;

La diversidad cultural;

La rapidez del cambio;

El nuevo contrato psicológico entre trabajadores y empleadores, y

La tecnología.

En forma paralela al estudio de las variables citadas, también se ha estudiado la falta de recursos, como es el caso de la reciprocidad (abordada más adelanté); o bien el apoyo del supervisor el cual está estrechamente relacionados con el agotamiento profesional y parece ser más importante en comparación con el de los compañeros de trabajo (Gil-Monte & Peiró, 1999).

Para la intervención de la PSO en la empresa se debe comenzar por una evaluación adecuada de los riesgos, tanto a nivel individual/de puestos, a nivel grupal/departamental como a nivel organizacional y extra-organizacional. Esto se denomina por la ley como “Evaluación de riesgos laborales”. En el ámbito de la Psicología de la Salud Ocupacional es la denominada “Evaluación de factores psicosociales”.

Solo sobre los resultados de dicha evaluación pueden elaborarse planes de prevención, intervención y optimización adecuados, teniendo en cuenta tanto el nivel (individual, grupal, organizacional) como la gravedad de los riesgos y factores psicosociales encontrados. Una vez realizado el diagnóstico de riesgos y factores psicosociales, se derivan las diferentes acciones de intervención específicas para la empresa en cuestión.

La intervención podría definirse como aquellas acciones específicas llevadas a cabo expresamente con el objetivo de eliminar o reducir las fuentes de estrés, sus respuestas o sus efectos, así como optimizar los factores de salud y sus consecuencias.

Además, debería estar integrada en un plan de intervención amplio donde incluyera acciones de prevención, intervención y de optimización de la salud psicosocial específicas. Salanova, Cifre, Martínez y Llorens (2007) mencionan que para programarse este plan de intervención deben considerarse los resultados obtenidos en los análisis de cuestionarios, listas de comprobación, información proporcionada por los agentes clave, e información relevante obtenida durante el proceso de evaluación inicial.

Centrándonos en la propuesta de intervención, existen diferentes clasificaciones en el campo de la Psicología de la Salud Ocupacional. De entre ellas, vamos a mencionar cuatro por su claridad y popularidad. Las tres primeras podemos decir son de carácter lineal al tener en cuenta tan solo un criterio: el objetivo o el objeto de la intervención. Este es el caso de la clasificación realizada por Price, Bader y Ketterer (1980 en Salanova, 2009) para el control del estrés, y las realizadas por Winnubst y Diekstra (1998) así como por

Lamontagne, Louie, Ostry y Landsbergis (2007) sobre las intervenciones en salud ocupacional en la empresa. La cuarta, realizada por Salanova et al., (2007), recoge tanto el objetivo como el foco de la intervención, lo que la hace más específica. Todas ellas permiten diferenciar distintos niveles de intervención (primaria, secundaria y terciaria) basados en el modelo médico.

La intervención primaria está dirigida a personas sin condiciones de riesgo en principio, como ocurre con las campañas de salud laboral, donde se informa de los factores de riesgo del estrés y de factores de mejora de la salud. El objetivo es impedir la aparición del trastorno en el futuro. Cabe destacar además la distinción realizada por Catalano y Dooley (1980 en Salanova, 2009) entre prevención primaria proactiva (previenen la ocurrencia de los factores de riesgo) y prevención primaria reactiva (mejoran los recursos para afrontar la exposición a factores de riesgo). Lamontagne et al., (2007) menciona se encuentra primeramente la intervención preventiva a la intervención primaria, la cual se caracteriza por ser proactiva, debido a su carácter general y se dirige a todos los empleados con el objetivo de prevenir su exposición a estresores, y la ocurrencia de enfermedades en individuos sanos. No es de extrañar su alta efectividad, si bien suelen ser las grandes empresas las iniciadoras de este tipo de intervención.

La intervención secundaria se dirige a aquellas personas o grupos que están en riesgo, por ejemplo, actuando tras la aparición de los primeros síntomas de estrés, intentando reducir su impacto. Lamontagne et al., (2007) señalan a la intervención secundaria como aminorativa y se aplica cuando comienzan a manifestarse los primeros síntomas de daños psicosociales y/u organizacionales. A diferencia de la intervención primaria, en la secundaria el nivel de acción es personalizado y se espera una participación activa del trabajador.

Finalmente, la intervención terciaria intenta reducir la severidad o discapacidad asociada con un daño psicosocial, intentando su recuperación, por ejemplo, tras periodos de estrés intensos. Se trata en este caso de intervenciones terapéuticas y curativas por su naturaleza.

Lamontagne et al., (2007) también señalan a la intervención terciaria o tratamiento como reactiva pues se aplica cuando el daño está presente con todas sus consecuencias y la situación puede precisar acciones inmediatas por su gravedad. Así, el objetivo es tratar, compensar y rehabilitar a los trabajadores perjudicados para su reincorporación en el entorno laboral.

Precisamente, Winnubst y Diekstra (1998 en Salanova, 2009) realizan su clasificación teniendo en cuenta la naturaleza de las intervenciones, distinguiendo entre preventivas y curativas. Las intervenciones preventivas se llevarían a cabo antes de ocurrir el daño (por ejemplo, los programas de salud como el de control de peso, los programas de calidad de trabajo y diseño organizacional, desarrollo directivo, o la gestión de los Recursos Humanos en la empresa conectados con la salud ocupacional) y las intervenciones curativas se llevarían a cabo una vez surgiera el problema (por ejemplo, con programas de control del estrés laboral, gestión del conflicto, de estrés post-traumático o intervenciones en el desgaste ocupacional).

Cabe mencionar que estos niveles de intervención no son excluyentes y es muy conveniente utilizarlos conjuntamente. En este sentido para Lamontagne et al., (2007) sería ideal se trasladaran los problemas detectados en la intervención terciaria y secundaria a la intervención primaria. La razón es muy sencilla: en la salud ocupacional tiene lugar la denominada “jerarquía de controles”, esta indica que cuanto más lejos está uno de experimentar un resultado de salud adverso, mayor será la efectividad de la prevención.

Por esta razón, la intervención primaria es generalmente más efectiva a comparación de la secundaria y la secundaria más que la terciaria.

Por otro lado, existen clasificaciones de las estrategias de intervención de acuerdo al objeto de dicha intervención. Lamontagne et al., (2007) señalan 3 tipos de estrategias:

Primeramente las de alto nivel, y por tanto con mayores consecuencias para la organización y las personas, estas combinan tanto aproximaciones basadas en la organización como en el individuo;

Otras de las estrategias son las de nivel medio, centradas en la organización, y

Por último las estrategias de bajo nivel basadas exclusivamente en una aproximación centrada en la persona.

De hecho, las estrategias a nivel personal sólo afectan a los resultados individuales (por ejemplo, incrementando sus competencias) pero no tienen prácticamente influencia a nivel organizacional. Esto conlleva a no poder reducir o eliminar el foco del problema, pues no se modifica el ambiente de trabajo y por tanto, la eficacia de la intervención podría verse seriamente afectada (por ejemplo, que la persona abandonara la empresa). Con todo esto puede decirse que, las mejores prácticas en intervención psicosocial estarían relacionadas con el uso de intervenciones centradas en la combinación de varias estrategias organizacionales. Sin embargo, como señalan Richardson y Rothstein (2008 en Salanova, 2009) la mayor parte de los programas de intervención llevados a cabo en las empresas se basan en entrenamiento en grupo, con técnicas individuales de relajación y meditación (el 69%) y habilidades cognitivo-conductuales (56%). Curiosamente, las estrategias a nivel organizacional parecen ser las menos utilizadas (el 11%).

Finalmente, Salanova et al., (2007) presentan una clasificación de estrategias de intervención (Observar Figura 1) donde se toma en cuenta tanto el foco u objeto de la intervención (esto es, estrategias basadas en la persona vs. estrategias basadas en la

organización) como el objetivo de la intervención (esto es, diagnóstico, intervención primaria o prevención propiamente dicha, intervención secundaria e intervención terciaria o tratamiento).

*Figura 1. Clasificación de estrategias de intervención en función del foco y el objetivo de la intervención (Salanova, Cifre, Martinez y Llorens, 2007).*

	<i>Individuales</i>	<i>Organizacionales</i>
<i>Diagnóstico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodiagnóstico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría de salud psicosocial</li> </ul>
<i>Prevención primaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de tiempo</li> <li>• Entrenamiento en habilidades sociales</li> <li>• Equilibrio trabajo-vida privada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del contenido del puesto</li> <li>• Horarios de trabajo</li> <li>• Desarrollo directivo</li> </ul>
<i>Intervención secundaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo de mejora</li> <li>• Tutoring y coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de acogida de nuevos empleados</li> <li>• Desarrollo orgnizacional</li> </ul>
<i>Intervención terciaria/ Tratamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento</li> <li>• Psicoterapia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalización de Servicios de Prevención</li> </ul>

Lo expuesto anteriormente brinda un panorama conceptual general para el entendimiento de la Psicología de la Salud Ocupacional la cual es importante abordar desde sus orígenes con el fin de entender su desarrollo y aportación en el ámbito laboral.

## **1.2. Historia de la Psicología de la Salud Ocupacional.**

En el desarrollo de la Psicología de la Salud Ocupacional a mediados del siglo XIX Barling y Griffiths (2002 en Quick & Tetrick, 2003) distinguen las aportaciones de las obras de diferentes teóricos. Una de ellas es la obra de Engels (1844) titulada *The Conditions of the Working Class in England*, donde se describen los problemas de salud tanto físicos como psicológicos originados por la organización del trabajo; así como la obra de Marx (1867), *El Capital*, donde se describe el fenómeno de la “alienación” del

trabajo debido a la especialización y la división del trabajo que acontecía durante el periodo de la Revolución Industrial.

A pesar de la influencia de las obras de estos autores en el desarrollo de la disciplina, fue hasta tiempo después cuando se empezaron a tomar en serio y desde un punto de vista científico, los efectos de la organización del trabajo sobre la salud. Es a partir del trabajo conjunto de diversas disciplinas como Medicina, Psicología, Sociología y administración cuando emerge la Psicología de la Salud Ocupacional (Barling & Griffiths, 2002 en Quick & Tetrick, 2003).

Estos aspectos identifican los inicios de la historia de la Psicología de la Salud Ocupacional en respuesta al impacto de diferentes eventos que tuvieron su origen en Estados Unidos y Europa en el siglo XX; así como la influencia de instituciones y organizaciones profesionales y de los gobiernos mediante el desarrollo de directrices y leyes específicas para la promoción de la salud.

A continuación se describirá brevemente el desarrollo de la Psicología de la Salud Ocupacional en Estados Unidos, este se caracterizó por cuatro eventos fundamentales:

El trabajo de Taylor (1911 en Salanova, 2009) constituyó uno de estos eventos, con este trabajo pretendía incrementar la productividad y los beneficios económicos de la organización por medio del análisis, simplificación, división y estandarización de las tareas del proceso de trabajo. Esta racionalización científica del trabajo conllevaba al trabajador a simplemente hacer el trabajo y el pensamiento del trabajo sobre cómo, que y el tiempo para realizarse, quedaba relegado al rol de los ingenieros. De esta manera, se eliminaba la influencia de las emociones (de los trabajadores) en el trabajo al suponerse interfería con el trabajo productivo.

El segundo evento importante se basa en los experimentos que Mayo (1923 en Salanova, 2009) llevó a cabo en la Western Electric Company en Hawthorne, uno de los

suburbios de Chicago. Aunque estos experimentos tenían por objeto estudiar el impacto de las condiciones del trabajo sobre la productividad, descubrieron que eran las percepciones de los trabajadores y sus sentimientos los responsables de modificar el comportamiento de los trabajadores e incrementaban la productividad. A este efecto se le conoció con el nombre de “efecto Hawthorne” y aportó evidencia a favor de la importancia de las relaciones humanas y sociales, psicológicas y aspectos culturales del trabajo, así como de la importancia que tiene para las personas sentir realizan un trabajo útil y con significado.

La psicología clínica y de la personalidad tuvo su influencia con los estudios de Maslow (1943), con su teoría de la autorrealización, la cual aplicó al contexto laboral en el año 1965. Esta estableció como responsables de su autorrealización y crecimiento únicamente a los individuos psicológicamente sanos, así como estar motivados por el trabajo por otro lado menciona se puede inhibir la manifestación de las aspiraciones y el potencial de los trabajadores por las condiciones del trabajo.

La aparición de las teorías sobre el diseño de puestos de trabajo de Herzberg (1966) y Hackmann y Oldham (1976 y 1980 en Salanova, 2009) generó uno de los desarrollos más notables. Herzberg (1966) propuso que la motivación y la satisfacción laboral podían mejorarse al enriquecer las condiciones de trabajo por medio del incremento del uso de destrezas, retos o reconocimientos. Posteriormente, Hackmann y Oldham (1976 y 1980 en Salanova, 2009) proporcionaron un modelo más específico sobre las características del puesto de trabajo que estimuló más investigación sobre el diseño de puestos. Por último, se destacan las contribuciones provenientes de las investigaciones realizadas por Likert (1948 en Salanova, 2009) con la creación de Institute for Social Research (ISR), cuya influencia ha continuado hasta nuestros días. Se destacan las aportaciones sobre la calidad de las encuestas a los trabajadores, la investigación sobre estrés laboral y apoyo social, el

desarrollo de la teoría del ajuste persona-ambiente, programas específicos sobre los efectos del desempleo y los factores que influyen en el reempleo.

Además de las aportaciones surgidas en Estados Unidos para el Desarrollo de la psicología de la Salud Ocupacional Barling y Griffiths (2002 en Quick & Tetrick, 2003) señalan otras influencias provenientes de Europa las cuales se exponen a continuación:

En el Reino Unido destacaron los estudios llevados a cabo en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas por Trist y Bamforth (1951 en Salanova, 2009) en las minas de Londres. Estos estudios hicieron explícito que las relaciones entre la salud y la productividad en las minas estaban determinadas por la estructura social del sistema de trabajo.

Puntualizaron que, la naturaleza de las demandas y la participación de los empleados en la toma de decisiones ante los cambios ocurridos en el trabajo, eran aspectos de gran importancia para la salud de los empleados. También destacaron los estudios llevados a cabo durante la Primera Guerra Mundial sobre la fatiga y la eficiencia provocadas por las horas de trabajo y las pautas de descanso.

Es en Noruega donde empiezan a destacar los estudios del sociólogo Lysgard (1961 en Salanova, 2009) sobre colectivos de trabajadores, así como las aportaciones del grupo de investigación de Ursin (1978 & 1980 en Salanova, 2009) sobre los mecanismos psicofisiológicos relacionados con el estrés. Al mismo tiempo, comienzan a surgir importantes aportaciones de los países nórdicos. Destacan las aportaciones de Thorsrud (1970 en Salanova, 2009) que se considera el fundador de la Psicología de la Salud Ocupacional en Noruega. Sus aportaciones giraban en torno a la investigación empírica sobre el poder de los grupos de trabajo y la teoría sobre las demandas psicológicas del puesto.

En Finlandia se desarrolla el Instituto de Salud Ocupacional, donde se investiga el diseño del trabajo sobre la salud mental de los trabajadores. Inspirados en los trabajos realizados en Suecia sobre la introducción de cambios en la racionalización científica del trabajo de Taylor (1970 & 1980 en Salanova, 2009), comienza a florecer en Dinamarca el estudio de las condiciones de trabajo y la intervención específica.

En Suecia se publican los trabajos de Karasek (1979) sobre demandas laborales, la autonomía o control en el trabajo y sus consecuencias sobre la salud mental y problemas cardiovasculares. Todas estas aportaciones permitieron desarrollar una de las teorías sobre Salud Ocupacional más importantes en esta disciplina: la teoría de demandas-control, cuyo impacto sigue vigente en nuestros días. Cabe mencionar que también fue decisiva la influencia de Gardell (1970 a 1980 en Salanova, 2009) quien fue considerado como uno de los fundadores de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en Europa, sus aportaciones permitieron establecer los efectos nocivos de la tecnología, la falta de control en el trabajo, la monotonía y el trabajo fragmentado. La relevancia de esta figura queda patente en el hecho del desarrollo de sus aportaciones por otros autores como Aronsson (1987 en Salanova, 2009) quien escribe un libro sobre la relevancia de la participación y el control en el trabajo y Frankenhaeuser (1986 en Salanova, 2009), exploró los mecanismos psicofisiológicos implicados en la relación entre las condiciones de trabajo (por ejemplo, falta de estimulación, bajo control, monotonía) y la enfermedad.

Otras de las aportaciones decisivas tuvieron lugar en Montreal por parte de Levi (quien trabajó con Selye) en los años cincuenta, el cual creó su propio laboratorio de estrés. En los años sesenta Levi empezó a trabajar con psicólogos y sociólogos como Kagan sobre condiciones de trabajo y su relación con la salud. A Levi (1981 en Salanova, 2009) le debemos la exploración de los mecanismos psicofisiológicos asociados con las condiciones estresantes y la fundación del Instituto de Factores Psicosociales y Salud. Las aportaciones

de Levi (1981 en Salanova, 2009) fueron también desarrolladas por sus discípulos, entre ellos sobresale Theorell, interesado en el rol desempeñado por los eventos ocurridos en la vida, el cual fue director del Instituto de Factores Psicosociales posterior al retiro de Levi en 1996. Los principales desarrollos de Theorell (1990) se localizan en los trabajos conjuntos con Karasek (1990) sobre la importancia del control del puesto y del apoyo social para afrontar las demandas laborales, así como con Marmot (1998 en Salanova, 2009) de Reino Unido, con estudios pioneros sobre la relación entre ambiente psicosocial del trabajo, clase social y la incidencia de problemas cardiovasculares.

A partir de los años ochenta en la comunidad de Marienthal se genera una nueva investigación originada del interés por estudiar la influencia del desempleo en la salud del individuo y de su familia. Jahoda (1980 en Salanova, 2009) propuso una teoría sobre las consecuencias del desempleo en la cual establecía que es la calidad de la experiencia del empleo y del desempleo el factor más relevante sobre la salud psicosocial. Paralelamente a esta investigación, se destacaron también los resultados obtenidos sobre la misma temática pero desarrollada en Australia y Estados Unidos por Kasl y Cobb (1970 en Salanova, 2009). Así como las investigaciones de Warr (1987) en Reino Unido y las aportaciones de Kabanoff, Feather y O'Brien (1990) (en Salanova, 2009).

En Alemania se destacan las contribuciones más contemporáneas desarrolladas por Hacker (1986) sobre las condiciones de trabajo y la psicofisiología del estrés, así como las contribuciones de Siegrist (1996) sobre estrés crónico y desarrollo de enfermedades crónicas y por último las contribuciones de Barling y Griffiths (2002 en Quick & Tetrick, 2003) sobre los determinantes sociales de la salud en la edad madura temprana. En el caso de Reino Unido se destaca el Grupo de Investigación de la Psicología de la Salud Organizacional que estudia la productividad y los ambientes de trabajo saludables. En el caso de Holanda destacan las investigaciones en la Universidad de Utrecht enmarcadas en

el Instituto de Psicología y Salud creado en 1995 en la Universidad de Utrecht en colaboración con la Universidad de Leiden y la Universidad de Tilburg. Su objetivo es realizar investigación en psicología y salud, así como velar por la formación de doctores en este campo.

El desarrollo más tardío de la psicología en Europa se debió a la huida del régimen nazi por parte de los psicólogos europeos que emigraron a Estados Unidos durante los años treinta. Esta situación ocasionó un declive para la psicología europea, mientras que constituyó una etapa de esplendor en Estados Unidos (Drenth, Thierry, Willems & Wolff, 1984). A pesar de todo, en Europa se produjeron contribuciones relevantes para el desarrollo de la Psicología de la Salud Ocupacional las cuales se exponen a continuación.

### **1.3. Modelos teóricos de la Salud Ocupacional.**

La Psicología de la Salud Ocupacional tiene como objetivo consolidar y aumentar los conocimientos sobre las consecuencias del estrés y de la salud ocupacional de los trabajadores y de las organizaciones. En este sentido, se plantean cuestiones que guían la investigación científica, y se aplican métodos y técnicas para obtener conocimientos integrándolos en modelos teóricos. La relevancia de estas teorías radica en ayudar a describir, explicar y predecir conductas y procesos psicosociales, y por tanto, a intervenir en consecuencias y a replicar hallazgos. Un buen posicionamiento teórico a la hora de hacer una investigación aporta una apropiada comprensión del fenómeno a estudiar, y hace posible fundamentar el diseño metodológico y las hipótesis de trabajo. Además, permite alcanzar resultados e implicaciones prácticas basados en teorías robustas y científicamente validas (Salanova, 2009).

Como ocurre con otros procesos psicosociales, existen diversos modelos teóricos sobre la salud psicosocial en el trabajo, estos ofrecen explicaciones diferentes sobre el mismo proceso, como se pudo observar los modelos teóricos existentes, todas estas teorías han

tenido y tienen su importancia, y no son excluyentes sino complementarias. En este punto, es interesante destacar que el estrés y la salud psicosocial pueden producirse por cuatro procesos psicológicos básicos y cada uno de ellos es explicado por una teoría determinada (Salanova, 2009) descrita a continuación:

El primero de los procesos consiste en la “pérdida de recursos”. Estos pueden ser tanto personales como materiales. Por ejemplo, perder el trabajo, que supone además la pérdida de otros recursos asociados como el salario o el estatus social. Este proceso de “pérdida de recursos” es explicado por la teoría de estrés y *coping* de Lazarus y Folkman (1984), y por la teoría de la conservación de recursos de Hobfoll (1989, 2001 y 2002) las cuales se explican más adelante.

Otro de los procesos establece a la producción de estrés como consecuencia de la “ausencia de reciprocidad” entre el esfuerzo invertido por una persona en su trabajo y lo recibido a cambio. Por ejemplo, dedicar tiempo y esfuerzo en el trabajo y no ser recompensado por ello. Cuando la persona cree que invierte más de lo que recibe a cambio, se produce estrés, agotamiento y desgaste ocupacional. Este proceso se explica por el modelo de equilibrio esfuerzos-recompensa de Siegrist (1996).

El siguiente de los procesos, implica que tanto el exceso de estimulación ambiental como la falta de estimulación constituyen procesos psicológicos capaces de ocasionar estrés. En estas circunstancias se puede generar agotamiento debido al exceso de estimulación ambiental, por ejemplo, cuando hay un exceso de clientes que atender. Pero también, puede producirse aburrimiento debido a la baja estimulación del ambiente de trabajo, por ejemplo cuando no hay clientes para atender. Este proceso se explicara más adelante mediante el modelo vitamínico de Warr (1987).

Finalmente, el último de los procesos de estrés viene determinado por la “interacción entre demandas y recursos”. Estos es, por la existencia de un desajuste entre las demandas

del ambiente laboral y los recursos, tanto personales como laborales, que tiene la persona para afrontar estas demandas. Por ejemplo, el exceso de tareas o el conflicto de rol, junto con la falta de autonomía o la falta de apoyo social, así como la falta de autoeficacia o falta de competencias en el trabajo, se consideran factores importantes que pueden causar o agravar el estrés. Ante la presencia de demandas y la falta de recursos se genera, por ejemplo, desesperanza, depresión y ansiedad. Ahora bien, tener demandas por debajo de los recursos también puede generar malestar, por ejemplo, cuando el trabajador tiene más competencias de las exigidas por su puesto de trabajo. En estas situaciones se experimenta aburrimiento y tedio, considerados también como daños psicosociales. Lo importante aquí es el desajuste entre demandas y recursos. Las teorías que explican este proceso son el modelo de demandas-control de Karasek (1979) y sus posteriores extensiones: el modelo de demandas-recursos de Demerouti et al., (2001) y el modelo de Recursos, Experiencias y Demandas (RED) de Salanova et al., (2007). Para su mejor comprensión a continuación se presenta una selección de modelos teóricos con 3 requisitos fundamentales:

Se basan en una conceptualización del estrés laboral interaccionista o transaccional entre la persona y el ambiente;

Presentan un impacto en la investigación científica actual, y

Son aplicables a las organizaciones en la práctica real.

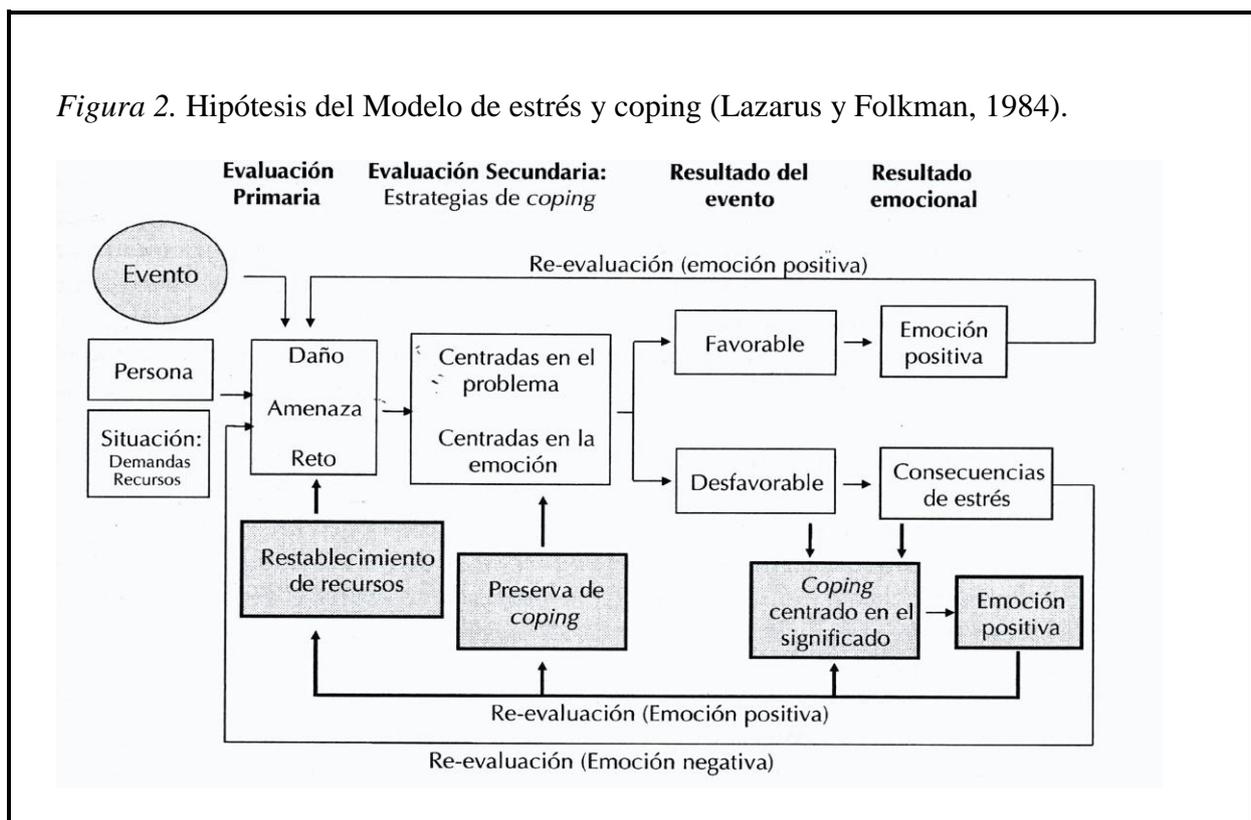
### **1.3.1. Modelos de pérdida de recursos.**

Se inicia con los modelos de pérdida de recursos estos hacen referencia a aquellas situaciones donde se produce estrés debido a una “pérdida de recursos” necesarios para desempeñarse. Concretamente, se describirán dos modelos: la teoría de estrés y *coping* de Lazarus y Folkman (1984) y la teoría de la conservación de recursos de Hobfoll (1989, 2001 y 2002).

1.- Modelo de estrés y coping de Lazarus y Folkman (1984)

El modelo plantea que el estrés se producirá o no, de acuerdo al procesamiento subjetivo de la persona respecto a si posee o no las estrategias suficientes para enfrentar la situación. Más específicamente cuando una persona se encuentra con una o varias demandas laborales, realiza una valoración sobre como esa situación puede afectarle. El resultado de esa valoración dependerá del significado de esas demandas para la persona, a su vez estará en función de sus experiencias pasadas, de sus relaciones actuales y de su posición social. La persona responderá a estas demandas de forma más o menos favorable con la movilización de las conductas consideradas más adecuadas en función de la valoración de la situación que haya realizado. En la figura 2 se puede observar el Modelo de estrés y coping.

Figura 2. Hipótesis del Modelo de estrés y coping (Lazarus y Folkman, 1984).



## 2.- Modelo de conservación de recursos de Hobfoll (1989, 2001 y 2002)

Este modelo desarrollado por Hobfoll (1989, 2001 y 2002) trata de una teoría integradora del estrés la cual considera a éste como producto de una combinación de

procesos internos y ambientales. Además, implica una perspectiva más social del estrés, pues integra al individuo en un contexto grupal dentro de un contexto social y cultural determinado.

Una de las particularidades de este modelo y, por tanto uno de sus conceptos clave, es la consideración del papel desempeñado por la interacción de múltiples “recursos generales” en el desarrollo de la salud ocupacional; como se observa en la figura 3.

Los recursos se definen como aquellos objetos importantes no solo a nivel individual, sino también, a nivel social y cultural. La teoría de este modelo permite explicar la salud ocupacional, no solo específica la causa de estrés en las personas, sino también la razón de su motivación en el trabajo. De acuerdo a la teoría el estrés se producirá:

Cuando exista una amenaza de pérdida de recursos;

Cuando los recursos se pierdan realmente, o

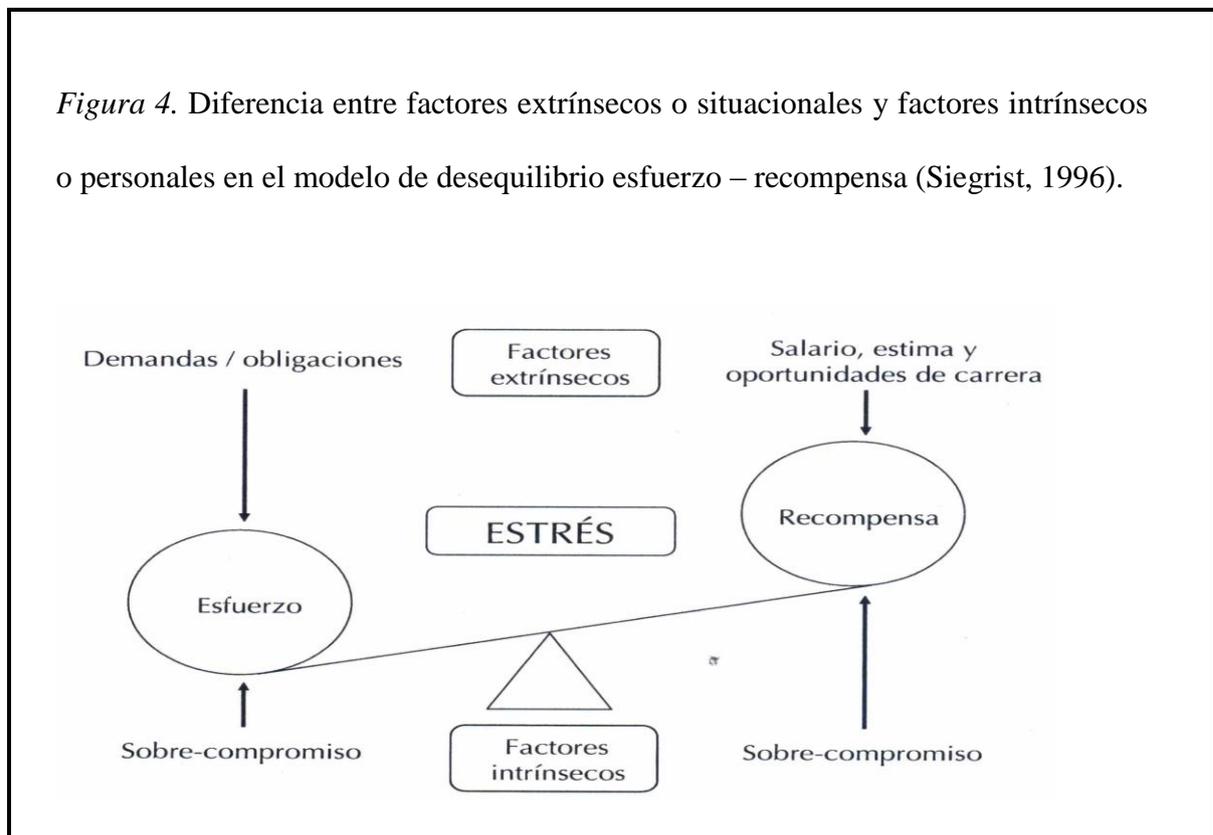
Cuando las personas inviertan en recursos pero no reciban el nivel de beneficios esperados a cambio de esa inversión.

En este sentido, la teoría de Conservación de Recursos (COR) asume que cuando las personas pierden recursos son susceptibles a seguir perdiendo más y más en una secuencia de “ciclos o espirales de pérdidas”. Estos espirales negativos pueden debilitar las reservas de recursos disponibles para enfrentar futuras demandas en el trabajo, y como resultado, pueden aparecer consecuencias psicosociales negativas, como por ejemplo el desgaste ocupacional (Demerouti, Bakker & Bulters, 2004 de Salanova, 2009).



Como se puede ver en la figura 4 en el modelo de desequilibrio esfuerzo – recompensa (DER) de Siegrist (1996) la reciprocidad social se caracteriza por inversiones cooperativas mutuas, basadas en una norma que implica que a esfuerzos determinados les corresponde recompensas acordes con los mismos. De acuerdo con el Modelo, cuando se vulnera esta norma y la reciprocidad no se produce pues la persona ha realizado muchos esfuerzos pero ha obtenido pocas o ninguna recompensa a cambio, es probable surjan emociones negativas y tengan lugar respuestas de estrés recurrente en el tiempo. Por el contrario, cuando existe un equilibrio entre esfuerzo-recompensa las personas experimentan emociones positivas las cuales promueven el bienestar y la salud psicosocial.

*Figura 4. Diferencia entre factores extrínsecos o situacionales y factores intrínsecos o personales en el modelo de desequilibrio esfuerzo – recompensa (Siegrist, 1996).*

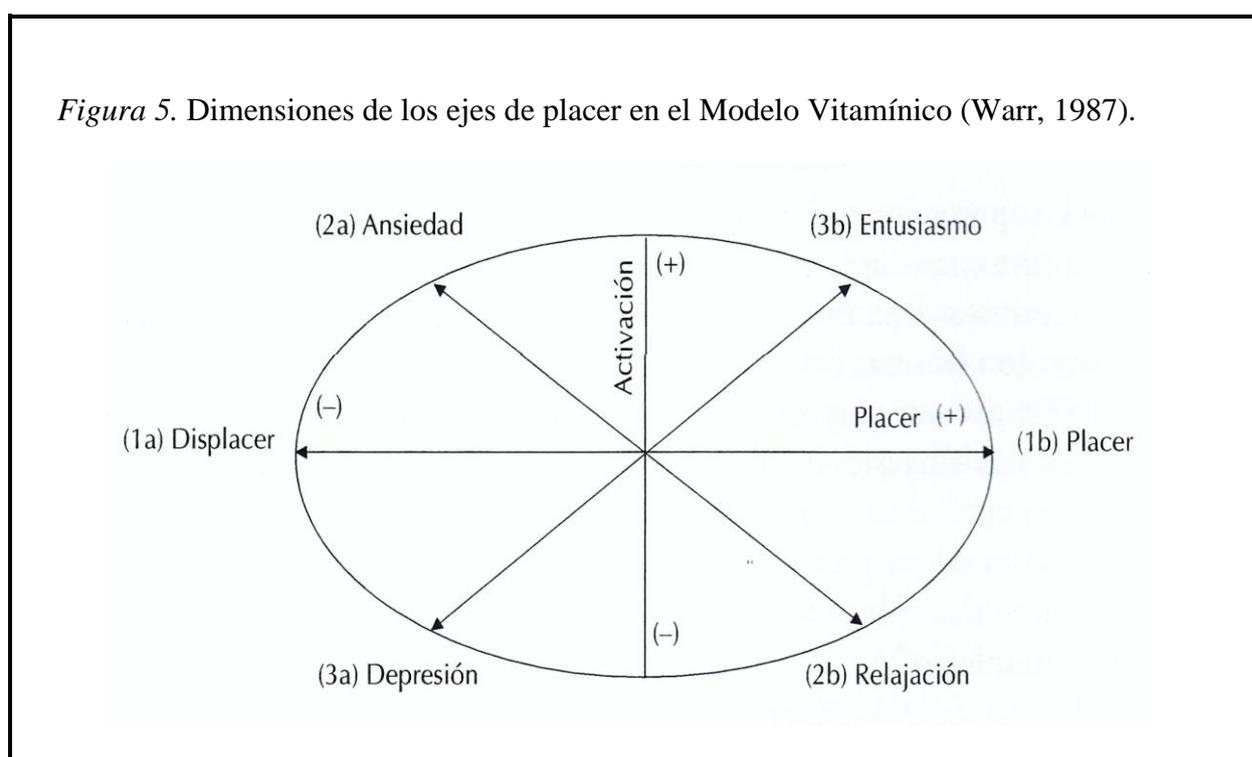


Otro de los procesos es el determinado por la estimulación ambiental, explicado por el siguiente modelo.

### 1.3.3. Modelo “vitamínico” de Warr (1987).

El modelo vitamínico de Warr (1987) se centra en los efectos de la baja o alta estimulación sobre la salud psicosocial. Una de las características distintivas de este modelo tiene como base el estudio de la salud psicosocial en función de dos dimensiones ortogonales independientes denominadas placer y activación. Por una parte, la persona experimenta situaciones más o menos placenteras, y por otra, experimenta un cierto nivel de activación. La segunda característica distintiva de este modelo es permitir estudiar el efecto en la salud psicosocial, la presencia o ausencia de una serie de características del puesto que Warr (1987) denomina “vitaminas”. Estas vitaminas actúan en el contexto de una metáfora sobre el efecto de las vitaminas de los alimentos en la salud física. De este modo, determinadas características del trabajo o vitaminas laborales afectan a la salud psicosocial del trabajo. Como se observa en la figura 5.

Respecto a las dimensiones, el modelo señala se puede explicar la salud psicosocial en función del valor obtenido por cada persona tanto en placer como en activación, y también en función de su distancia con respecto al punto de corte en estas dos dimensiones.

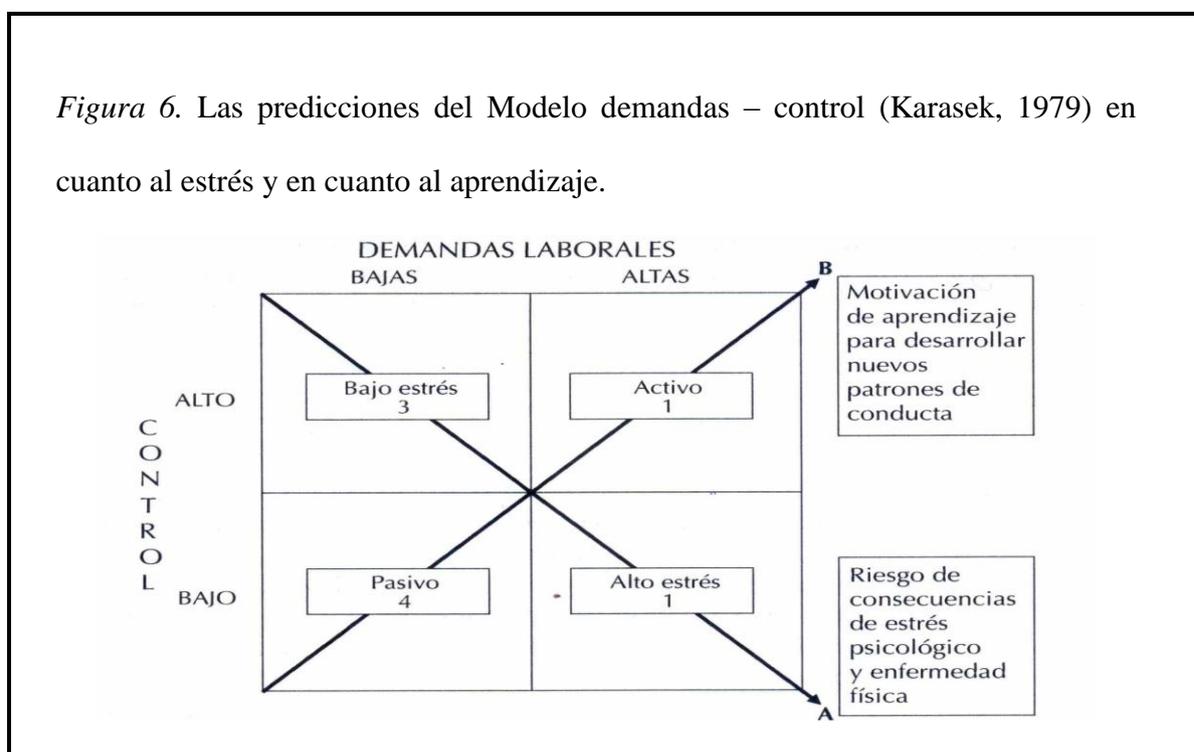


Por último tenemos el proceso determinado por la interacción entre demandas – recursos, explicados por los siguientes modelos.

### 1.3.4. Modelos de demandas – recursos.

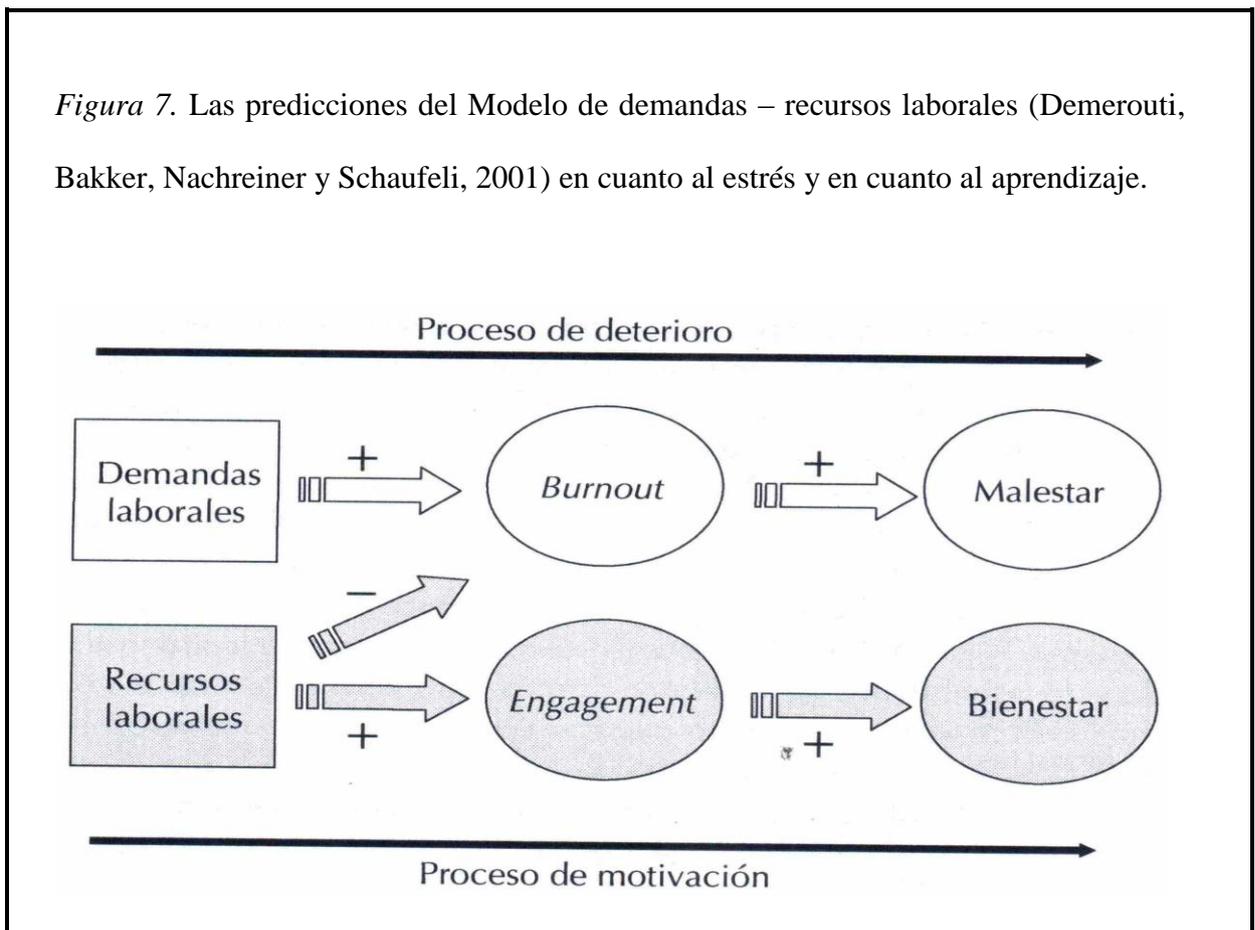
El factor común de los modelos de demandas - recursos es el efecto del desajuste entre demandas laborales y recursos, tanto laborales como personales en la salud psicosocial, todos tienen una base común: el modelo de demandas – control (DC) de Karasek (1979) implica que la salud psicosocial puede explicarse mediante la simple combinación de las “demandas laborales” definidas como las exigencias o la carga psicológica del trabajo para la persona y el “control” del trabajador de su puesto. Teniendo en cuenta la interacción entre demandas y control, el modelo propone la explicación tanto del estrés como del aprendizaje. Como se observa en la figura 6.

Otra de las particularidades de este modelo es que se focaliza en aspectos objetivos del trabajo, permite elaborar directrices para el rediseño de puestos. En definitiva esto posibilita prevenir – intervenir y optimizar la salud psicosocial y la calidad de vida laboral.



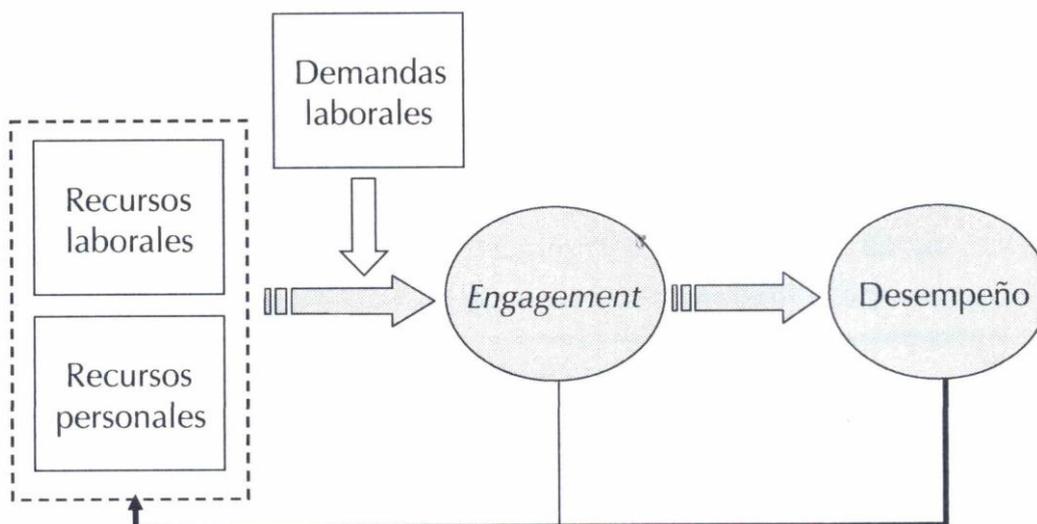
A continuación abordaremos los 3 principales modelos de demandas – recursos:

Modelo de Demandas – Recursos laborales (DRL) desarrollado por Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli (2001) su primera proposición es que, independientemente del tipo de ocupación, las características del ambiente de trabajo pueden tener consecuencias sobre la salud psicosocial y pueden dividirse en dos categorías denominadas demandas y recursos. Observar figura 7.



La segunda proposición del modelo original es que las demandas y los recursos laborales evocan dos procesos psicológicos diferenciados: 1) el proceso de deterioro de la salud y 2) el proceso de motivación. Estos procesos dan como resultado lo que se conoce como proceso dual de la salud psicosocial. Observar figura 8.

Figura 8. Modelo de demandas – recursos laborales (DRL) reformulado del *engagement* (Bakker y Demerouti, 2008).

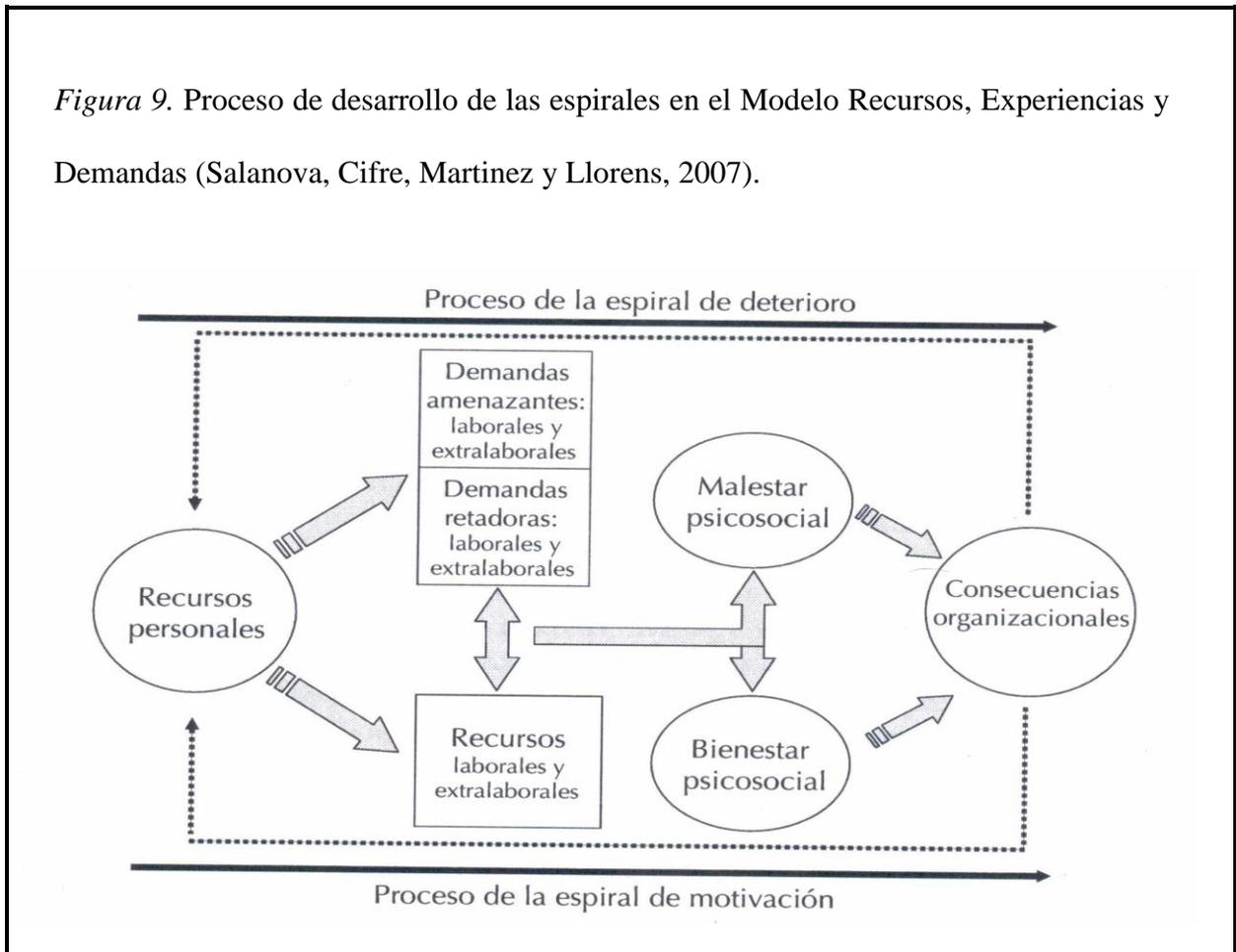


El último de los modelos es el de Recursos, Experiencias y Demandas (RED) el cual intenta dar respuesta a las cuestiones sin resolver por sus antecesores. Una de las características distintivas del modelo es estudiar la salud psicosocial desde una aproximación más integral, engloba en un mismo modelo la evaluación del malestar psicosocial combinado con el estudio de factores de salud más positivos y consecuencias organizacionales. Además, incluye como variable estrella el poder de los “recursos personales” como las creencias de eficacia (Bandura, 1977), estas actúan como el cristal por donde la persona mira el ambiente laboral. Finalmente, otra característica distintiva del modelo es la asunción de espirales de deterioro y de motivación de la salud ocupacional.

La principal proposición del modelo es sobre si la salud psicosocial viene determinada, no solo por las demandas y recursos laborales, sino también por los recursos personales. La segunda proposición del modelo se refiere a si las demandas y los recursos, tanto

laborales/extra-organizacionales como personales, son los responsables de dos procesos psicológicos diferenciados con posibilidad de desarrollarse en el tiempo en forma de espirales 1) la espiral de deterioro de la salud y 2) la espiral de motivación. Como se observa en la figura 9.

*Figura 9.* Proceso de desarrollo de las espirales en el Modelo Recursos, Experiencias y Demandas (Salanova, Cifre, Martinez y Llorens, 2007).



Hasta aquí se han revisado los distintos modelos que explican los procesos psicológicos básicos productores o causantes del estrés y resulta necesario explicar en el siguiente apartado como se desarrollan distintas variables en el ambiente laboral y en la salud psicosocial.

#### **1.4. Demandas y recursos del ambiente de trabajo.**

El ambiente de trabajo es fuente de estrés y de salud, el estudio del ambiente de trabajo como fuente de estrés goza de una amplia tradición en los modelos teóricos sobre el

proceso del estrés y la salud ocupacional. Se ha definido el estrés laboral como un proceso de deterioro de la salud ocupacional en donde se pueden identificar tres aspectos clave:

- Los estresores o demandas laborales;
- Los recursos, tanto laborales como personales, cuando no existen en el ambiente laboral o son insuficientes actuarían como estresores, y finalmente
- Los efectos del estrés o daños psicosociales y organizacionales.

Los modelos tradicionales de salud ocupacional hacen referencia a la experiencia de estrés como una vivencia individual, puede estar influida también por fenómenos sociales (como el contagio emocional, las comparaciones sociales, entre otros) y surge como resultante de un desajuste entre demandas y recursos laborales (Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004), todo ello precedido por los recursos personales como las creencias de eficacia, ellas condicionan la percepción o evaluación de dicho desajuste entre demandas y recursos, y de todo el proceso de estrés y salud en general (Salanova, Cifre, Martínez & Llorens, 2007).

Las altas demandas y la falta de recursos laborales son los estresores ambientales, también llamados factores de riesgo o peligros psicosociales, y se pueden categorizar como: altas demandas y bajos (inexistentes o no adecuados) recursos. No obstante, hablamos de “factores psicosociales” para tener en cuenta tanto los factores negativos o riesgos psicosociales, como los factores positivos (por ejemplo, recursos), ya que el concepto de factor es más neutro en cuanto a carga afectiva asociada en comparación al concepto de “riesgo” el cual es negativo por definición (Salanova, 2008 en Vazquez & Hervas, 2008).

Los efectos negativos de las demandas cualitativas o cuantitativas excesivamente elevadas o bajas en relación a los recursos disponibles son lo denominado como “daños”

psicosociales en los trabajadores, o bien daños organizacionales en cuanto a su efecto negativo en la organización del trabajo, en el grupo de trabajo y/o en la propia organización en general. Entre estos daños psicosociales cabe señalar el desgaste ocupacional, la falta de motivación hacia el trabajo, la ansiedad y la depresión relacionadas con el trabajo; y entre los daños organizacionales, el absentismo laboral, la disminución del desempeño y la baja calidad del trabajo, entre otros (Salanova, 2008 en Vazquez & Hervas, 2008).

Por otro lado, hablamos de “indicadores de salud ocupacional” cuando hacemos referencia a los aspectos positivos de una combinación óptima (depende de la valoración que de ellas haga una persona determinada en un momento determinado) de demandas y recursos, estos pueden ser tanto ambientales (organizacionales/extraorganizacionales) como personales. Entre los indicadores de salud destacan el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico en el trabajo (Salanova, 2008 en Vazquez & Hervas, 2008).

La consideración de factores psicosociales capaces de afectar a la salud ocupacional del trabajador debe ampliarse más allá de los estrictamente organizacionales, se considera así la transferencia entre los dos ambientes (laboral y extra-laboral) de las demandas y recursos, estos pueden afectarse mutuamente y afectar de este modo a la salud ocupacional del trabajador, y en definitiva al funcionamiento saludable de la organización.

Todas las características descriptivas de la organización saludable hacen referencia a los recursos tanto intra-organizacionales como extra-organizacionales capaces de incrementar la salud tanto del trabajador como de la empresa. Por otro lado, entendemos por organización psicosocialmente enferma o “tóxica” aquella en donde el efecto de los factores psicosociales es negativo para el trabajador a todos los niveles (individual, grupal y organizacional). Sería una organización donde la interacción del trabajador con su propio

trabajo y con los demás tiene efectos nocivos y perjudiciales, tanto sobre la propia organización como sobre sus integrantes y afectarían negativamente a su salud y bienestar, debido a la existencia de demandas laborales en exceso o por defecto deben enfrentar. Además, esta situación a la larga suele ser compartida por el resto de los miembros en la organización, y origina la denominación de “organizaciones tóxicas” (Salanova, 2008 en Vazquez & Hervás, 2008).

En este sentido, el estrés no es tan solo un problema del individuo con este padecimiento, sino también, es un problema organizacional; aun más, se convierte en un indicador del mal desarrollo en la manera de organizar el trabajo, en la asignación de periodos de trabajo demasiado ajustados o demasiado holgados, en la ambigüedad de las tareas, en la rotación de puestos, en el conflicto en sus diferentes versiones (de tarea a través de la sobrecarga; relacional o social debido a relaciones problemáticas con supervisores, compañeros y clientes de trabajo; organizacional debido a cambios estructurales o procesuales capaces de afectar a toda/parte de la organización; de rol por el conflicto generado entre el rol laboral y el personal/familiar), entre otros. De ahí a referirse a estas organizaciones como tóxicas, por tanto trabajar en ellas es potencialmente nocivo para la salud psicosocial de los trabajadores (Salanova, 2008 en Vazquez & Hervás, 2008).

No se considera ambiente nocivo (ya sea a nivel de tarea, de grupo, de organización o ambiente extra-organizacional) porque presente un nivel elevado de demandas, de hecho, un cierto nivel de demandas provoca cierto nivel de activación, lo cual es positivo para generar motivación y aprendizaje; lo que va a influir negativamente en la salud ocupacional es la valoración de la persona sobre dichas demandas, considerándolas o no, excesivas en función de sus recursos para enfrentarlas, así como de su evaluación realizada de posibles consecuencias, percibiéndolas como demandas amenazadoras o demandas retardadoras. Por tanto, el mismo ambiente puede ser tanto fuente de estrés como de salud de

acuerdo, principalmente a la persona que lo percibe (Salanova, 2008 en Vázquez & Hervas, 2008).

No obstante, es importante señalar los casos en donde los ambientes son altamente saludables o altamente tóxicos suele haber un consenso entre los trabajadores a la hora de experimentar estrés o salud de forma colectiva. Es decir, aunque la percepción del ambiente de trabajo, de sus demandas y recursos, es de tipo subjetivo, podría haber consenso de “intersubjetividad” en la percepción colectiva del estrés o la salud de determinados ambientes de trabajo (Salanova, 2008 en Vázquez & Hervas, 2008).

En este sentido, a pesar del carácter inicialmente individual de la experiencia del estrés, su origen y sus consecuencias pueden ser compartidos por el grupo u organización donde se trabaja y puede existir un cierto acuerdo entre las personas en cuanto a su nivel de salubridad o toxicidad. A continuación se describen aquellos factores psicosociales del ambiente laboral que; en la literatura se consideran clave por su repercusión tanto en la salud ocupacional del trabajador como en la salud organizacional.

#### **1.4.1. Las demandas laborales.**

En contra de lo popularmente pensado, aunque la presencia de demandas es una fuente potencial de estrés, el hecho de su inexistencia no es una fuente de salud en sí misma. Para una vida satisfactoria y saludable, un cierto grado de tensión o reto es necesario (Winnubst & Diekstra, 1998 en Salanova, 2009).

En realidad, el riesgo para la salud ocupacional se produce cuando ese grado de tensión o reto es considerado (en función de los recursos laborales y personales de la persona para enfrentar las situaciones) demasiado bajo, por un lado, o demasiado elevado por otro. Sin embargo la investigación se ha centrado principalmente en los efectos perjudiciales del exceso de demandas. En este sentido, podemos asumir que la existencia de excesivas demandas laborales o sobre-estimulación puede generar estrés en las personas cuando

perciben la producción de un desajuste negativo (más demandas en comparación con recursos disponibles), consideran que no atender a estas demandas puede acarrear consecuencias negativas (para sí mismas, para sus organizaciones, o para sus familias) tanto a corto como a largo plazo (Salanova, 2009).

Estas demandas se refieren a aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que requieren del trabajador un esfuerzo físico y/o psicológico sostenido, asociados a determinados costes fisiológicos y/o psicológicos respectivamente. Desde esta perspectiva, aunque las demandas laborales no son necesariamente aspectos negativos de trabajo, se pueden convertir en negativos (o estresores o factores de riesgo psicosocial) cuando implican un gran esfuerzo, y se asocian a costos (daños físicos o daños psicosociales de tipo mental y/o emocional) para el trabajador, como puede ser ansiedad, agotamiento, depresión y desgaste ocupacional (Jex, 1998).

De acuerdo con Salanova (2008) y con Salanova y Schaufeli (2009), es necesario diferenciar cuatro tipos de demandas laborales para la prevención de estrés y la generación de organizaciones saludables:

1. Demandas relacionadas con las tareas.
2. Demandas sociales.
3. Demandas organizacionales.
4. Demandas extraorganizacionales.

1. Las demandas de tarea. Son las más próximas al empleado, estos tienen que ver con las tareas mismas realizadas, como por ejemplo, la sobrecarga cuantitativa y cualitativa, la presión temporal para acabar las tareas a tiempo, la ambigüedad de rol y la rutina de las tareas. Estas demandas pueden presentarse en la propia actividad laboral y pueden ser las desencadenantes de un proceso de estrés al percibir el propio trabajador que no tiene las competencias y recursos necesarios para enfrentar las demandas exigidas por sus tareas.

El exceso de carga de trabajo o sobrecarga, tanto en términos cuantitativos (por ejemplo, sobrecarga cuantitativa) como cualitativa (por ejemplo, sobrecarga física, mental y emocional), es una fuente frecuente de estrés. Entendemos por sobrecarga cuantitativa o sobrecarga de rol el grado en el cual se percibe, existe un exceso de carga de trabajo en función del recurso “tiempo disponible” para realizarlo (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoer & Rosenthal, 1964). Esta demanda se ha visto relacionada en diferentes investigaciones con el malestar psicosocial (por ejemplo, fatiga, agotamiento, depresión, ansiedad, burnout) con mayor número de accidentes de trabajo, y con quejas psicósomáticas como problemas gastrointestinales (Public Service Association of New South Wales, 1998 en Salanova, 2009).

Una forma de enfrentar esta sobrecarga de trabajo es alargando la jornada laboral. Pero aunque pueda ser una estrategia de enfrentamiento con resultados positivos a corto plazo, a largo plazo una excesiva prolongación de la jornada laboral puede afectar al sistema cardiovascular (por ejemplo, aumentando la presión sanguínea y el número de pulsaciones) llevando al trabajador a cometer más errores y accidentes, a tener una salud ocupacional escasa (como por ejemplo, desgaste ocupacional), y un mayor conflicto familia-trabajo (Burke & McAteer, 2007 en Perrewe & Ganster, 2007).

La sobrecarga cualitativa no es una cuestión de cantidad de trabajo como ocurre en la sobrecarga cuantitativa, sino de calidad del mismo. No es que el trabajador perciba tener demasiadas tareas por realizar para el tiempo disponible, sino más bien, percibe a la tarea en concreto como demasiado compleja, a nivel físico, mental o emocional, para los recursos que el trabajador tiene disponibles. Por tanto la sobrecarga cualitativa puede ser de 3 tipos:

- Sobrecarga física es el grado en que el trabajo exige excesiva carga física, como carga y descarga de materiales pesados, movimientos repetitivos y de corta

duración, y jornadas de trabajo excesivamente largas. Este tipo de demandas aparece con mayor frecuencia cuando se trabaja con “cosas”, en la manipulación manual de objetos y trabajos donde la ergonomía física es importante para mantener puestos sanos.

- Sobrecarga mental es el grado en que el trabajo exige excesiva concentración, precisión, estar pendiente de varias cosas a la vez (por ejemplo, atención diversificada) y recordarlas de manera que excedan sus competencias mentales. Esta demanda se encuentra presente fundamentalmente en trabajadores que trabajan con “datos”, es decir, en puestos de trabajo donde se utiliza información mental (Salanova, Llorens, Cifre & Nogareda, 2007 en Salanova, 2009).
- Sobrecarga emocional es el grado en el que el trabajo demanda la excesiva implicación del trabajador a nivel emocional, ya sea por tratar con personas (pacientes/familiares, ciudadanos, estudiantes, compañeros) difíciles, o por persuadir o convencer a otros excediendo así sus competencias emocionales. Estos trabajadores se diferencian del resto porque en su jornada laboral deben interactuar con las personas expresando emociones de acuerdo con la situación requerida que en ocasiones no sienten sinceramente.

La investigación ha mostrado como las demandas emocionales cualitativas tienen mayor impacto negativo en el bienestar de trabajadores del sector servicios a comparación de las demandas cuantitativas, desencadenando así con mayor probabilidad el síndrome de desgaste ocupacional (Van Vegchel, De Jonge, Sôderfeldt & Schaufeli, 2004 en Salanova, 2009).

Muy relacionada con la sobrecarga cuantitativa se encuentra la presión temporal, entendida como el grado en el que una persona y/o grupo percibe al tiempo necesario para llevar a cabo una o varias tareas como inferior al tiempo disponible. De este modo, la

sobrecarga cuantitativa va unida irremediabilmente a la presión temporal, por consiguiente si hay una elevada carga de tareas pero existe tiempo suficiente para realizarlas no se percibirá dicha carga como sobrecarga cuantitativa. Gracia, Arcos y Caballer (2000 en Salanova, 2009) nombran al desempeño como óptimo cuando la presión temporal es moderada y se verá afectado (en positivo o en negativo) cuando la presión temporal es muy alta o muy baja dependiendo entre otros del tipo de tarea.

El estrés de rol es otra de las demandas laborales típicas en gran parte de las ocupaciones. El estrés experimentado por el desempeño del rol laboral ha sido diferenciado claramente en dos tipos: el conflicto y la ambigüedad de rol (Gilboa, Shiron, Fried y Cooper, 2008 en Salanova, 2009).

Por una parte el conflicto de rol presenta diferentes versiones (de tarea, relacional o social, organizacional, familia-trabajo) y la ambigüedad de rol hace referencia al grado en el cual el trabajador no percibe claramente la función y las tareas a desarrollar en su puesto de trabajo. No tiene claro el cómo, por, para, con qué o con quién, y para cuándo ha de realizar su trabajo. Por el contrario, cuando los trabajadores perciben baja ambigüedad de rol (es decir, alta claridad en su rol) están consientes de lo esperado de ellos (por ejemplo, objetivos a cumplir), actividades a realizar y como cubrir las expectativas (por ejemplo, el proceso y el procedimiento). En situaciones de claridad de rol, el empleado percibe un alto control sobre el trabajo, produce niveles altos de desempeño y facilita su bienestar psicosocial.

De este modo, la ambigüedad de rol está relacionada positivamente con la tensión, ansiedad, agotamiento emocional, depresión, fatiga, quejas somáticas, abandono de la organización y resentimiento y negativamente con la satisfacción laboral, sentimientos de competencia, implicación en el trabajo, autoestima, autoconfianza, calidad en la toma de decisiones, participación y desempeño (Peiró, 1992).

Finalmente, la rutina es el grado en que las tareas realizadas en el puesto de trabajo son repetitivas, monótonas, poco retadoras y motivadoras, por consiguiente su ejecución no implica el uso de diferentes competencias o competencias complejas. Además, en interacción con la falta de control o autonomía hace que aquellas tareas altamente repetitivas y controladas por el ritmo de una maquina, sean mucho mas estresantes a comparación con las tareas repetitivas donde el trabajador puede tener el control de las mismas. La rutina disminuye la atención del trabajador prestada a los peligros existentes en el ambiente disminuyendo también, su capacidad de respuesta debido al aburrimiento producido por estas tareas (Salanova, 2009).

De acuerdo con Peiró (1992), la rutina se relaciona positivamente con indicadores de malestar psicosocial como irritación, ansiedad, depresión, aburrimiento, y negativamente con indicadores de bienestar psicosocial como la satisfacción laboral. Además, la alta rutina en el trabajo también, puede tener consecuencias sobre la salud física al relacionarse con mayores niveles de secreción de adrenalina y noradrenalina, predictoras del infarto al miocardio, además pueden generar desordenes musculo-esqueléticos cuando la actividad se realiza en tiempos breves y de manera constante.

2. Las demandas sociales, relacionadas al ambiente social comprenden las relaciones con personas con las cuales trabajamos. Abarca tanto el ambiente social inmediato de trabajo (por ejemplo, compañeros) como mediato (por ejemplo, directivos, clientes). En este ambiente social podemos encontrar diferentes demandas como son: el conflicto de rol, el conflicto interpersonal y el acoso laboral, generadoras de consecuencias negativas.

El conflicto de rol relacional o social es el grado en que el trabajador percibe exigencias desde su ambiente social incompatibles entre sí. Kahn et al., (1964) diferenciaron cinco tipos de conflicto de rol:

Intra-emisor (cuando un mismo emisor presenta demandas incompatibles)

Inter-emisores (las demandas de un emisor son incompatibles con las del otro).

Personal-rol (demandas externas incompatibles con los propios valores personales de la persona que desempeña el rol).

Inter-rol (demandas incompatibles entre distintos roles que desempeña una misma persona, por ejemplo, conflicto familia-trabajo)

Sobre carga de rol (incompatibilidad de las demandas por falta de tiempo).

En relación con la salud ocupacional, el conflicto de rol está relacionado positivamente con la tensión laboral, ansiedad, depresión relacionada con el trabajo, quejas somáticas y fatiga, y negativamente con satisfacción laboral, sentimientos de competencia, implicación en el trabajo, autoestima, autoconfianza, calidad en la toma de decisiones, participación y desempeño. Además, en relación con la salud física, se ha vinculado el conflicto de rol con hipertensión, niveles elevados de colesterol, obesidad e incidencia de enfermedades coronarias (Peiró, 1992).

En el ámbito laboral, se ha utilizado el concepto de acoso psicológico para describir situaciones en donde un trabajador sufre ataques psicológicos. Esta situación de ataque coloca al individuo en una posición desvalida e indefensa desencadenando trastornos en la salud física y mental. Para diferenciar el acoso laboral de otros actos como la violencia en el trabajo, las conductas no cívicas en la organización, la presión social o las simples agresiones se deben considerar las variables frecuencia y duración. Leymann (1996) define el *mobbing* como “terror psicológico” o acoso en la vida laboral, incluye comunicación hostil y no-ética, dirigida de una manera sistemática por uno o varios individuos generalmente hacia un individuo quien, debido al acoso laboral, es empujado a una posición de indefensión, manteniéndolo en esta a través de actividades de acoso continuas.

El acoso laboral se considera hoy en día un fenómeno social desencadenado por una serie de demandas sociales con consecuencias negativas para el trabajador sin los recursos

personales, sociales y/u organizacionales adecuados para afrontarlas. El acoso laboral está relacionado positivamente con el deterioro del clima laboral, síntomas psicósomáticos (incluyendo trastornos musculoesqueléticos y trastornos del sueño), ansiedad, depresión, ideas de suicidio, conflicto familiar, alejamiento y abandono de amigos, bajas laborales, despidos y la disminución de la capacidad para encontrar empleo (Salanova et al., 2007).

3. Las demandas organizacionales, estas pueden ser tanto estructurales (por ejemplo, cambio de una estructura jerárquica a una estructura plana) como procesuales (por ejemplo, incorporación de nuevas formas de realizar las tareas a través de la inclusión de innovaciones tecnológicas), y tienen un origen más mediato al trabajador. Tradicionalmente, tal y como señala Osca (2004) el cambio en la estructura organizacional se ha considerado como una estrategia que la organización utiliza para adaptarse a su ambiente y competir en mejores condiciones. Sin embargo, en la actualidad, la necesidad de hacer más con menos lleva a las organizaciones en muchos casos a reducir sus estructuras al mínimo sin analizar suficientemente sus repercusiones sobre otros elementos clave de la organización (como la salud organizacional), llegando a hablarse de organizaciones anoréxicas en donde la reducción o eliminación de una parte importante de sus elementos no lleva a una mejora de la salud, sino todo lo contrario, conduce a un deterioro tal de la organización que puede llegar a su desaparición final en el tiempo.

Estos cambios estructurales incluyen prácticas como la reestructuración, la subcontratación (Outsourcing), y la reducción de plantillas sobre los miembros de la organización, mostrando un efecto indirecto de la reducción de plantilla sobre la falta de salud de los trabajadores. En este contexto, se ha estudiado el denominado síndrome del superviviente o de los trabajadores que permanecen en la organización, mostrando malestar psicosocial no solo por la preocupación que sienten por sus compañeros que abandonan la

organización, sino también por su propia situación percibida como insegura e injusta (Salanova, 2008 en Vazquez & Hervás, 2008).

Otra demanda organizacional relacionada con la introducción de cambios es la innovación tecnológica. Esta se encuentra incluida dentro de las denominadas innovaciones técnicas, o aquello ocurrido en el sistema técnico de una organización y directamente relacionado con la actividad de trabajo primario de una organización, lo cual incluye aspectos como nuevos productos o nuevos servicios, o la introducción de nuevos elementos en el proceso u operaciones para producirlos (Damanpour & Evan, 1984 en Salanova, 2009). En este sentido, el enfoque sociotécnico defiende que la mera introducción de innovaciones tecnológicas no tiene relación directa con la salud ocupacional de trabajador (es decir, defiende la ausencia de determinismo tecnológico), sino también esas consecuencias serán un resultado de la interacción del subsistema técnico y del subsistema social; es decir, se habla de potencialidad de las tecnologías, se asume el efecto o impacto de las tecnologías sobre la estructura y procesos organizacionales no es directo, sino dependiente del modo en como las personas perciben y utilizan esas tecnologías y de cómo son diseñadas, implantadas o gestionadas (Prieto, Zornoza y Peiró, 1997 en Salanova, 2009).

En relación con la salud ocupacional, podríamos decir que son las conductas, actitudes, preferencias de los usuarios (actuales y/o potenciales) y las opciones estratégicas ergonómicas y de la organización (por ejemplo, al seleccionar la tecnología a incorporar para que sea más o menos adaptable, las estrategias de incorporación de dichas tecnologías a través de solicitar o no la participación de los trabajadores en su selección y adaptación ergonómica, en facilitar planes de formación previos a la incorporación efectiva de dichas tecnología), las moderadoras del posible impacto negativo de las innovaciones

tecnológicas sobre la salud ocupacional del trabajador (Martínez-Pérez, Cifre & Salanova, 2004).

Finalmente un aspecto fundamental que suele ir ligado a la incorporación de cambios en la empresa, es el de conflicto organizacional, el cual se diferencia porque tanto su aparición como su gestión podrían situarse dentro de lo denominado cultura de empresa, teniendo en cuenta variables organizacionales para su explicación e intervención, y por tanto, su dimensión va mas allá del ambiente social inmediato.

En este sentido, el conflicto organizacional puede ser concebido como un sistema dinámico y complejo donde confluyen tanto el conflicto relacional (surgido a partir de la relación interpersonal con otros compañeros, supervisores y/o clientes/usuarios del servicio) como el de tareas (surgido a partir de la ejecución de las tareas correspondientes al puesto desempeñado) (Jehn & Chatman, 2000 en Salanova, 2009).

En relación al conflicto organizacional, estudios recientes han comprobado la reducción del compromiso de los trabajadores y su bienestar psicológico por el incremento de los niveles de tensión en el trabajo, (Medina, Munduate, Dorado, Martínez y Guerra, 2005 en Salanova, 2009).

Sin embargo, el efecto del conflicto de tareas es contingente al clima laboral, es decir, dependen del tipo de clima laboral existente en la organización, el conflicto organizacional tendrá efectos positivos o negativos. En este sentido, se ha visto en organizaciones de servicio privadas al conflicto como positivo cuando se produce en una organización con un elevado clima de metas (grado en el que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos); por el contrario, en organizaciones públicas el conflicto es positivo cuando existe un alto clima de apoyo (grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración,

ayuda mutua y amistosa) (Guerra, Martínez, Munduate y Medina, 2005 en Salanova, 2009).

4. Las demandas extra – organizacionales, el bienestar o malestar ocupacional experimentado por el trabajador va a estar influido por el bienestar o malestar experimentado en la vida en general. En este sentido, el conflicto de vida personal vs. vida laboral (o conflicto familia-trabajo) ha despertado el interés de los científicos principalmente desde que las parejas de doble ingreso son un hecho habitual, y por tanto también la necesidad de que el hombre asuma un mayor número de responsabilidades en el ámbito familiar.

El conflicto familia-trabajo ha sido definido como una forma de conflicto inter-rol, en el cual las presiones de los roles de familia y del trabajo son mutuamente incompatibles en algún sentido, siguiendo la teoría del rol esta sugiere que el conflicto de rol surge cuando el empleado adopta múltiples roles incompatibles entre sí (Katz & Kahn, 1978 en Salanova, 2009). Es decir, la participación activa en uno de los roles (por ejemplo, el rol laboral) dificulta la participación en el otro rol (por ejemplo, el rol familiar) y viceversa (Greenhaus & Beutell, 1985). El conflicto ha demostrado ser bidireccional (desde la familia al trabajo y desde el trabajo a la familia). La incidencia del conflicto trabajo-familia ha demostrado ser superior, debido a una mayor permeabilidad de las fronteras familiares que las laborales (Carlson & Frone, 2003 en Salanova, 2009) es decir, la familia es más flexible y se adapta en mayor medida a las demandas laborales.

Cuando las demandas del hogar requieren demasiado esfuerzo y tiempo (por ejemplo, las tareas del cuidado de la casa y de terceros, como niños o personas mayores) y los recursos de la familia no son suficientes (por ejemplo, por falta de apoyo instrumental de los abuelos o de medios económicos) los recursos de energía y tiempo se agotan.

Como consecuencia, aparece el agotamiento laboral. En este sentido, existen una serie de aspectos específicos demandantes de la familia relacionados con la influencia negativa de la familia sobre el trabajo. En particular, algunas de estas demandas se relacionan con la crítica familiar, el desacuerdo con la pareja y la carga familiar, incluyendo en este caso no solo el cuidado de los hijos (número de hijos, edad del más pequeño, el hecho de compartir o no las obligaciones parentales del hogar), sino también, de sus mayores en la denominada generación sándwich, esta generación a causa de su edad es responsable de cuidar a sus hijos, pero también a sus mayores como padres o suegros.

Por otro lado, las demandas de la familia que pueden afectar al ámbito laboral (o al conflicto familia-trabajo en concreto) se pueden agrupar en función de si son demandas puntuales o a largo plazo. De este modo, los estresores agudos son aquellos debidos a eventos normativos (ocurrido debido a la evolución normal de una familia, como son el matrimonio, el nacimiento de hijos) y debido a eventos ocasionales (generalmente imprevistos tales como son la muerte de un familiar o un accidente grave), mientras en los estresores crónicos destacan los referidos al desempeño de los roles familiares (por ejemplo, el de hija y esposa a la vez), conflictos interpersonales entre los miembros de la familia (entre hermanos, entre los miembros de la pareja) y la cautividad de rol o sentirse atrapado cuando se preferiría hacer otra cosa (por ejemplo, en el rol de madre tradicional que no le permite divorciarse de la pareja con la que preferiría no estar) (Cifre & Salanova, 2008).

En cuanto a las consecuencias psicosociales y organizacionales del conflicto familia-trabajo, se ha explorado la influencia que determinados factores familiares tienen sobre el malestar psicosocial en el trabajo, como en el desgaste ocupacional especialmente en hombres (Peeters, Montgomery, Bakker & Schaufeli, 2005 en Salanova, 2009) o la insatisfacción laboral (Bruck, Allen & Spector, 2002 en Salanova, 2009). Los resultados,

sin embargo, no son consistentes debido quizá, a la relación con variables moduladoras como el género (el conflicto familia-trabajo tiene más efecto en el estrés laboral en mujeres que en hombres (Tripplett, Mullings & Scarborough, 1999 en Salanova, 2009) y mediadoras como la identificación con el rol familiar/laboral (dependiendo de una mayor o menor identificación con estos roles, las consecuencias sobre la salud también serán mayores o menores), las estrategias de afrontamiento utilizadas (que estrategias personales, de pareja u organizacionales) o las diferencias interculturales (Spector et al., 2005 en Salanova, 2009).

#### **1.4.2. Los recursos laborales.**

Cuando el ambiente de trabajo es saludable puede ser una fuente de bienestar psicosocial para los trabajadores. Entendemos por ambiente de trabajo saludable aquel donde se cuenta con los recursos laborales, son responsables de la generación del bienestar psicológico de los trabajadores y de la creación de organizaciones positivas y saludables. Desde esta perspectiva podemos asumir el importante rol desempeñado por los recursos laborales en la reducción del impacto negativo de las demandas laborales en los daños psicosociales y el papel fundamental ejercido por los recursos como motivadores por sí mismos (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003).

Estos recursos se refieren a aquellos aspectos del ambiente de trabajo (físico/estructural y social), funcionales en la consecución de metas y objetivos, y poseen el poder de reducir las demandas o exigencias laborales con costos fisiológicos y/o psicosociales asociados, y finalmente que estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional. Es importante diferenciar tres grandes tipos de recursos laborales útiles, los cuales se pueden implementar con buenas prácticas, y las Organizaciones Saludables pueden utilizarlos para el desarrollo de sus recursos humanos. Estos son los recursos

relacionados con las tareas, los recursos sociales y los recursos organizacionales que se describen a continuación:

1. Los recursos de tarea, estos recursos fomentan en el empleado la conexión con el trabajo realizado, el orgullo por lo realizado y su disfrute inmediato. Son los más próximos al empleado, ya que tienen que ver con las tareas realizadas, como por ejemplo:

- La claridad de las tareas y del rol laboral, se refiere a tener bien definidos el rol y las tareas a desempeñar. Además, la persona posee información clara respecto a las expectativas sobre su ejecución, es decir, a lo esperado de él en el trabajo. Un puesto saludable implica existencia de información clara sobre diferentes aspectos del trabajo como son: a) información sobre las consecuencias de la conducta, así como retroalimentación de la tarea; b) información sobre el futuro, y ausencia de inseguridad en el trabajo; y finalmente c) información sobre la conducta requerida.
- La autonomía o control en el puesto de trabajo es un recurso clave en la mayoría de los modelos de estrés, pudiendo encontrar diferentes etiquetas de esta característica: autonomía, discreción, control y margen de decisión. Otros estudios han diferenciado dos aspectos básicos del control: control de tiempos y control de métodos.

El control de tiempos se refiere al grado en que las personas pueden decidir cuándo llevar a cabo una determinada tarea, al cuándo hacer las cosas. Por otro lado, el control de métodos se refiere a la capacidad del trabajador para decidir el método para realizar la tarea, al cómo hacerla (Jackson, Wall, Martín & Davis, 1993) (en Salanova, 2009). De hecho, la presencia de altas demandas laborales y altos niveles de control en el puesto puede favorecer la aparición de puestos activos, facilitadores del aprendizaje y la motivación de los trabajadores, así como el compromiso y las conductas proactivas (Salanova & Schaufeli, 2009).

- La variedad de tareas es otra característica de un puesto saludable. Esta característica hace referencia a la novedad y al cambio en un determinado entorno o ambiente. Por tanto, este recurso servirá para enfrentar la demanda de rutina. Además, podemos distinguir dos tipos de variedad en el trabajo: variedad intrínseca y variedad extrínseca. La variedad intrínseca se define como el grado en que un trabajo requiere diferentes actividades para llevarlo a cabo, ello implica el uso de diferentes competencias por parte del trabajador. Por otra parte, la variedad extrínseca hace referencia a aspectos del entorno del trabajo, por ejemplo la música ambiental, cambios en la iluminación, oportunidad de mirar al exterior.
- La existencia de información y retroalimentación sobre las tareas realizadas y sus resultados también se considera un recurso organizacional clave (Demerouti et al., 2001). La retroalimentación hace referencia al grado en que la realización de la actividad laboral proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño. La retroalimentación puede ser proporcionado por distintas fuentes, por ejemplo, por la propia tarea en sí misma, por el supervisor o por los compañeros de trabajo, y ha demostrado ser responsable de la aparición de consecuencias positivas tales como un incremento en las creencias de eficacia, bienestar psicológico, satisfacción y mejoras en la productividad (Schaufeli & Enzmann, 1998) (en Salanova, 2009).

2. Los recursos sociales, se relacionan y fomentan la conexión del empleado con las personas con las que se trabaja y para las que se trabaja, por ejemplo, los compañeros de trabajo, los jefes y los clientes o usuarios. Estos recursos comprenden tanto el ambiente social inmediato del trabajo (compañeros) como mediato (directivos y clientes). Este ambiente social del trabajo forma parte del llamado “capital social” de la organización e incluye las relaciones interpersonales, intergrupales e inter-organizacionales, redes y

conexiones, además de los recursos intragrupal, la estructura social y las dinámicas culturales, es un constructo multidimensional. El ambiente social del trabajo relacionado con el clima, la confianza y las relaciones interpersonales en definitiva es un elemento clave para diferenciar a las organizaciones saludables de aquellas organizaciones no saludables (Luthans & Youssef, 2004).

Las redes sociales de trabajo hacen referencia a los contactos y lazos que relacionan a las personas dentro de la organización, entre ellas, y con el mundo exterior. Las redes sociales establecen los enlaces para integrar y compartir las ideas y recursos a nivel cognoscitivo (por ejemplo, los modelos mentales integrados), afectivo (por ejemplo el apoyo social) y conductual (por ejemplo el trabajo en equipo). Por su parte, las normas sociales, así como también, los valores y creencias básicas proveen a la organización la infraestructura fundamental para desarrollar las estrategias organizacionales, estructuras y procesos a través de los cuales las organizaciones consiguen sus metas, ya que las normas crean expectativas mutuas en las redes sociales en el trabajo.

Finalmente, la confianza es el agente vinculante básico para la actualización tanto de las redes sociales como de las personas y así consigan alcanzar todo su potencial. La confianza entendida como una actitud positiva, vulnerable y de apertura psicológica hacia las personas con las cuales se trabaja y para las cuales se trabaja, puede eliminar barreras para conseguir buenas relaciones interpersonales a largo plazo, comunicación abierta, compartir conocimientos y retroalimentación continua, lo que puede facilitar la innovación y la competitividad.

Otro factor muy novedoso enfatizado por la investigación actual es el papel del líder como fuente de salud. El liderazgo puede ser ambiguo, en los casos donde no es un recurso (agente motivador), corre el riesgo de convertirse en una demanda amenazante, con las graves repercusiones del riesgo psicosocial. Desde el punto de vista del liderazgo como

recurso o agente motivador, el líder parece ser fuente de salud tanto por su papel como amortiguador de estrés, como por su papel como suministrador de recursos altamente apreciados por los trabajadores.

Entre estos destacan el apoyo social, el cual es fuente de retroalimentación, clarificador de rol, causa en los seguidores la percepción de un alto grado de justicia y de equidad (a través de la proporción de recursos tanto materiales como sociales y emocionales, como es el reconocimiento). En este sentido, existen una serie de denominaciones del líder que proporciona estos recursos dentro de lo denominado como “liderazgo relacional”, estos van desde el más tradicional “centrado en las personas” (frente al “centrado en las tareas”), a los más actuales “líder resonante”, “líder transformador”, “súper-liderazgo”, “liderazgo de servicio” y “liderazgo compartido”. La repercusión sobre la salud ocupacional va desde la salud física (menor riesgo de enfermedad coronaria) a la salud ocupacional (mayor satisfacción, menor desgaste ocupacional) (Peiró & Rodríguez, 2008 en Salanova, 2009).

3. Los recursos organizacionales, tienen que ver con las prácticas directivas y de recursos humanos (por ejemplo, la selección y socialización, los procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación trabajo y vida privada, la comunicación organizacional, cultura, los valores y objetivos organizacionales). Estos recursos organizacionales fomentan la conexión de los empleados con la propia organización, creando sentimientos de orgullo, pertenencia, lealtad y compromiso hacia la empresa (Cifre & Salanova, 2008).

Los procesos de selección y socialización organizacional suponen el punto de partida, el primer contacto real entre el nuevo empleado y la organización. Esta situación es importante para establecer buenos mecanismos de relaciones entre empleado y organización. A su vez también, puede ser un buen momento para establecer las bases de los valores corporativos respecto a los objetivos de la organización, así como, las políticas

de salud, bienestar y satisfacción psicosocial, comenzando un ciclo de espirales de ganancia para todos. Cuando el empleado socializa en la organización, lo hace a través de los procesos de formación y desarrollo, donde las organizaciones saludables tienen la oportunidad de mantener e incluso incrementar el capital humano, social y psicológico de los trabajadores (Cifre & Salanova, 2008).

Por otra parte, las políticas de empleo estable satisfacen la necesidad de seguridad económica de todos los trabajadores y debe por ley ser cubierta. Estas políticas son consideradas como buena práctica empresarial. Las organizaciones saludables no retienen a los trabajadores, sino mas bien, retienen a los buenos empleados adaptados a la organización (Cifre & Salanova, 2008).

Finalmente, para evitar conflictos del tipo trabajo-familia y favorecer un equilibrio o mejor interacción, y optimizar así, la calidad de vida laboral, las estrategias de conciliación trabajo-vida privada aparecen como una alteración positiva que se puede desarrollar desde la dirección de Recursos Humanos para ayudar a la gestión de la interacción entre la familia y el trabajo (Cifre & Salanova, 2008).

En este sentido, los recursos o estrategias se relacionan con un incremento de la flexibilidad laboral (en horario y en lugar de trabajo), en ofrecer beneficios para el cuidado de los niños (principalmente) u otras personas a su cargo (como son personas mayores) y en otras políticas de conciliación vida profesional-familiar incluyen, por ejemplo, la adaptación del puesto de trabajo, las políticas de asesoramiento y la formación así como una serie de beneficios sociales o extra-jurídicos (Cifre & Salanova, 2008).

En definitiva, al igual como ocurría con las demandas, cabe señalar que la salud ocupacional del trabajador va a estar influida también por sus recursos extra-organizacionales, aunque tradicionalmente se han estudiado las consecuencias negativas de la interacción Familia/Trabajo (F/T) en general, o del conflicto F/T en particular, la línea

actual de investigación parece seguir la tendencia de la búsqueda de los efectos positivos de dicha interacción, promocionando así la salud ocupacional. De este modo, se empieza a cambiar la metáfora del “equilibrio” (frente al conflicto) F/T hacia la metáfora de la “interacción”, con una clara apuesta hacia la situación de “ganar-ganar” (Halpern & Murphy, 2002 en Salanova, 2009).

Rodríguez y Nouvilas (2003 en Salanova, 2009) señalan que el hecho de ser capaz de compaginar los dos roles se considera como un índice positivo de salud. La existencia de recursos del hogar suficientes (por ejemplo, la ayuda doméstica, la niñera, el apoyo de la pareja) para gestionar las demandas de este ámbito se asocia con un efecto de carga positiva facilitadora del funcionamiento en el dominio del trabajo (Poelmans, O’Driscoll y Beham, 2005 en Poelmans, 2005).

Entre las estrategias de pareja, vamos a destacar las propuestas por Neal y Hammer (2007 en Salanova, 2009) por centrarse en la reducción de exigencias (o demandas) y el incremento de recursos. En este sentido, en cuanto a la reducción de exigencias los autores señalan tres diferentes estrategias:

- Delimitar o reducir ciertas actividades con el fin de ganar tiempo para otras (estrategia conductual).
- Disminuir las expectativas o “regulación emocional” (estrategia emocional).
- Priorizar las actividades más importantes realizándolas en primer lugar o centrándose en las más inmediatas (estrategia cognitiva).

En cuanto al incremento de recursos señalan:

- El aumentar los recursos instrumentales o de solución de problemas, como la flexibilidad en el trabajo, alternar turnos con la pareja, o cambiar el lugar de trabajo para que esté más cerca del hogar o viceversa (estrategias conductuales).

- Incrementar los recursos emocionales buscando apoyo participando en grupos, ver con humor ciertas situaciones o hablar con familiares y amigos (estrategias emocionales).
- La “reestructuración cognoscitiva” planificando conscientemente los horarios y actividades de la familia y trabajo (estrategias cognitivas).

Por otro lado Warr (1987) identifico nueve características o recursos que afectan al bienestar psicológico, y en el año 2007 agrega tres mas (un exceso o defecto de las seis primeras podría llevar a problemas en la salud ocupacional del trabajador, mientras que las seis últimas solo afectarían al trabajador en caso de que existiera un defecto de las mismas):

1. La oportunidad para el control personal o autonomía del trabajo;
2. La oportunidad para el uso de habilidades;
3. Metas generadas externamente o la existencia de información feedback sobre el trabajo;
4. La variedad de las tareas;
5. La claridad ambiental, es decir, de las tareas y del rol laboral;
6. Las oportunidades que ofrece el trabajo para en contacto social;
7. Un salario percibido como “justo”;
8. La seguridad física en el trabajo;
9. Que el trabajo sea valorado socialmente;
10. El apoyo del supervisor;
11. Perspectiva de carrera, y
12. Percepción de equidad.

Como se puede observar la mayoría de estos recursos están relacionados con las tareas, aunque algunos son de tipo “social”.

## **1.5. Recursos personales.**

Los recursos personales son aquellas características de la persona que solos o en interacción con los recursos laborales y extra-organizacionales, son funcionales a la hora de enfrentar demandas laborales o extra-organizacionales, y además tienen valor en sí mismos. Para Hobfoll (1989), los recursos personales son las habilidades o destrezas (por ejemplo, las competencias personales y profesionales) y las características personales (por ejemplo, la autoestima, el optimismo, la autoeficiencia, la esperanza) con poder de control sobre las situaciones ambientales estresantes. Los recursos personales se pueden clasificar en recursos cognoscitivos, emocionales y sociales.

Los recursos cognoscitivos tienen su base en las competencias mentales e intelectuales así como en las creencias, los valores o actitudes. Dentro de los recursos cognoscitivos, además de los conocimientos, podrían mencionarse el estilo de pensamiento y las creencias acerca de uno mismo. Es importante considerar la información y conocimientos de una persona en relación a las demandas del ambiente, pero es igualmente importante tener en cuenta las creencias y valoraciones personales sobre uno mismo. Entre estas creencias destacan las de eficacia, dada su relevancia en el estudio del estrés y la salud ocupacional (Bandura, 1997).

El segundo tipo de recursos personales son las emociones. Las cuales han tenido una consideración relativamente negativa hasta hace poco tiempo, dado que eran consideradas como perturbación de la mente y como un desorden del comportamiento y el pensamiento (Frijda, Manstead y Bem, 2000 en Salanova, 2009). Sin embargo, actualmente se reconoce el valor de las emociones en la promoción de la salud.

Las emociones se caracterizan por dar lugar a estados afectivos placenteros y beneficiosos para la persona. Según Fredrickson (2001 en Salanova, 2009) la mayoría de las emociones (alegría, orgullo, amor, interés, entre otras) aumentan los repertorios de

actuación de las personas y favorecen la utilización de otros recursos personales de manera duradera (físicos, intelectuales, sociales y psicológicos). Por tanto, las emociones positivas tienen efectos beneficiosos tanto para la persona (contribuyen a su bienestar y facilitan el desarrollo de habilidades) como para el grupo y la organización (las emociones se comparten y dan lugar a relaciones interpersonales satisfactorias).

Por último, muy relacionados con los recursos emocionales, están los recursos sociales. Para Lazarus y Folkman (1984) constituyen un importante recurso de enfrentamiento debido al importante papel de la actividad social en la adaptación humana. Se refieren a la capacidad de comunicarse y de interactuar con los demás de forma socialmente adecuada, adaptativa y efectiva por lo cual son la base de las relaciones interpersonales

En contextos laborales, gran parte del trabajo se desarrolla en interacción con los demás, la importancia de los recursos sociales es indiscutible. Además, son prioritarios en las tareas propias del sector servicios que suponen interacción con usuarios, clientes, pacientes.

Relacionado con las emociones como recurso podemos mencionar el concepto de “Inteligencia Emocional” (IE) la cual podríamos definir como la capacidad para identificar y reconocer nuestras emociones y las de los demás, y tener control sobre ellas en las relaciones interpersonales. Las demandas actuales del ambiente requieren del desarrollo de recursos personales específicos relacionados con las competencias emocionales y sociales, esto es, la denominada “inteligencia emocional” puesto que mediante el concepto clásico de inteligencia no se da respuesta satisfactoria a estas nuevas demandas (Rodríguez, 1995).

Todos estos recursos personales han de articularse en una estrategia de enfrentamiento ante las demandas y de acuerdo a la adecuación y éxito de esta estrategia las consecuencias serán unas u otras. Por ello en ocasiones a los recursos se les da el apelativo de “recursos de enfrentamiento” (Rodríguez, 1995). La eficacia de los mismos para dar respuesta a las

demandas del ambiente radica tanto en la posesión de los mismos, como en el desarrollo de habilidades que faciliten su puesta en funcionamiento de forma eficaz. En ocasiones, se poseen los recursos adecuados pero la persona no sabe cómo utilizarlos, o no poseen los recursos adecuados, o no posee las habilidades necesarias para aprovecharlos. O tal vez, sus creencias, valores, estados emocionales, le entorpecen la utilización de los recursos (Rodríguez, 1995).

Por consiguiente en ocasiones, ante la solución de problemas de carácter intelectual, la persona puede poseer los conocimientos necesarios para resolverlo (recursos cognoscitivos) pero la forma de abordar y exponer la solución depende de sus habilidades para comunicarse con los demás (recursos sociales) y al mismo tiempo de la creencia personal de sus capacidades para resolverlo (autoeficacia) y de su estado emocional, que puede facilitar o entorpecer su ejecución. (Lazarus & Folkman, 1984).

## **CAPITULO II. CLIMA LABORAL.**

### **2.1. Conceptos y Generalidades de Clima Laboral.**

El clima organizacional es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas en búsqueda de lograr una mayor productividad y mejora en el servicio por medio de estrategias internas que se desarrollen a partir del estudio del clima laboral. El realizar este tipo de estudio, permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización (García & Ibarra, 2009).

Por lo mencionado anteriormente se considera importante profundizar en las definiciones más destacadas de clima laboral, sus enfoques y teorías que respaldan este constructo así como los diferentes conceptos del clima laboral.

### **2.2 Definiciones de Clima Laboral.**

Para comenzar con las diferentes definiciones existentes Forehan y Gilmer (2012 en Maña, Gonzalez & Peiro, 1999) refieren que el significado original de la palabra clima es de sentido meteorológico, en cambio el significado metafórico o transferido es social y psicológico, el cual se define como una característica estable que distingue a una organización de la otra e influye en la conducta de sus miembros.

Por otro lado Brunet (1987), postula que el concepto clima organizacional está constituido por una amalgama de dos escuelas de pensamientos:

- Escuela funcionalista: El pensamiento y comportamiento de un individuo, depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales, juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su ambiente.
- Escuela Gestalt: Hace referencia “el todo es diferente a la suma de sus partes” y relaciona dos principios importantes de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como existen en el mundo, b) La percepción del medio de trabajo y del entorno influyen en el comportamiento de un empleado.

Como regla general estas dos escuelas, tienen en común como elemento base el nivel de homeostasis, es decir, si un individuo percibe hostilidad en su lugar de trabajo, adoptara comportamientos defensivos para tener un equilibrio en el clima laboral de la organización.

No obstante, se han realizado diferentes estudios sobre el tema, los cuales han propiciado el desarrollado de diversas definiciones sobre el significado de clima organizacional.

A continuación se presentan algunas definiciones surgidas en las últimas décadas:

- Litwin y Stringer (1978) definen al clima laboral como un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
- Rosseau (1988) establece como clima laboral a las descripciones individuales del ambiente o contexto social del cual las personas forman parte.
- Siguiendo este contexto, Toro en 1992 define el clima organizacional como la aparición o percepción desarrollados por las personas de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos producidos por la interacción de eventos y cualidades de la organización.
- Anzola, (2003) define el clima laboral como las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, las cuales a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.
- Pérez de Maldonado (2004) plantea que el clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, originado en las interacciones individuo-grupo de trabajo, dando como resultado un significado a las experiencias individual y grupal.
- Granada, Álvarez y Quintero (2012) definen al clima laboral desde una perspectiva sociológica como un atributo de las organizaciones donde se tiene en cuenta el

ambiente y las percepciones de quienes integran la organización, aspecto vital pues el talento humano proporciona la innovación.

De acuerdo a estas investigaciones los autores han dejado establecido, que el clima organizacional es un atributo del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de las organizaciones (Litwin & Stringer, 1978; Rosseau, 1988; Anzola, 2003; Pérez de Maldonado, 2004; Granada, Alvarez & Quintero, 2012).

Actualmente el concepto de clima organizacional es una definición global la cual abarca aspectos importantes como la interacción entre los individuos sus percepciones y comportamientos. Sin embargo es importante tomar en cuenta se le concibe al clima laboral como un medio interno, donde se toman en cuenta los factores y variables internos de la organización y no los factores externos en donde se desenvuelven la organización (Paredes, 2013).

### **2.3 Enfoques de Clima Laboral.**

Además de los diversos conceptos que existen de clima organizacional, es importante tener en cuenta los enfoques que utilizados para su estudio. Maña, González y Peiro (1999) en una revisión detallada presentan cuatro enfoques empleados para abordar el clima organizacional:

- Enfoque estructural: Considera el clima como una característica o un atributo perteneciente a una organización que surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional, tales como el tamaño de la organización, el numero de jerarquías, la tecnología empleada, y la extensión en que las reglas formales y políticas prescriben el comportamiento individual.
- Enfoque conceptual: Este enfoque coloca la base del clima dentro del individuo. Incorpora la idea de que los individuos interpretan y responden a variables

situacionales de una manera que es psicológicamente comprensible para ellos, y no considera que el clima sea un conjunto de descripciones objetivas de atributos.

- **Enfoque Interactivo:** Se refiere a la interacción de individuos que perciben e interpretan las realidades organizacionales, y que a partir de su interacción social desarrollan formas de percibir e interpreta similares.
- **Enfoque cultural:** Se centra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional, ya que, aceptan las demandas impuestas por condiciones organizacionales.

De acuerdo con estos autores los cuatro enfoques aportan factores relevantes para entender la formación del clima laboral, sin embargo, no hay estudios empíricos que apoyen alguno de estos enfoques presentados.

#### **2.4 Tipos de Clima Laboral.**

Los debates sobre los significados de las diferencias perceptuales y la dispersión de las puntuaciones del clima laboral dentro de las unidades organizacionales han estimulado la proliferación de tipos de clima: psicológico, agregados y colectivos (Mañas, González & Peiro, 1999).

Mañas y colaboradores (1999) recabaron información acerca de los estudios realizados para delimitar cuales son los diferentes tipos de clima organizacional, de esta forma se pueden distinguir diferentes tipos de clima con base al nivel descriptivo de las percepciones que se utilicen.

De acuerdo con los autores existen los siguientes tipos de clima en una organización:

1. **Clima psicológico.** Se refiere a las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. De naturaleza psicológica y abstracta, estas percepciones reflejan como los individuos organizan las experiencias de su entorno. Sin embargo, el problema

perceptual que afronta este tipo de clima es su débil diferenciación del concepto del estilo cognitivo del individuo.

2. Clima agregado. Es el conjunto de percepciones de individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social, estableciéndose sobre la observación de diferencias entre unidades. Se constata una problemática con la dificultad de encontrar percepciones similares hasta en pequeños grupos.
3. Clima colectivo. Surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones de los contextos organizacionales. En contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales.

## **2.5 Principales Teorías de Clima Laboral.**

Desde hace tiempo los administradores se han preocupado por problemas de conducta organizacional que han ido incrementando en la era de la industrialización. En particular los gerentes han descubierto que para lograr una gran productividad, se requiere una organización sistemáticamente diseñada que se apegara a las reglas básicas del orden y la lógica (Hodtges & Altman, 1981).

Tamayo y Traba (2010) establecen que mediante un modelo teórico de clima organizacional se brindan elementos teóricos – prácticos para el diagnóstico del estado del clima en la organización, a partir de un conjunto de pasos metodológicos en función del análisis y la utilización de herramientas para la toma de decisiones en la entidad.

A continuación se hace una descripción de las principales teorías establecidas para el estudio del clima organizacional, así como su evolución y aportación en la investigación.

**Teoría de la Organización Clásica.** Varias teorías de organización prescriptiva y conjuntos de principios de organización han sido propuestas por diversos individuos en diferentes países, durante la primera mitad del siglo XIX (Wexley & Yulk, 1990).

La primera teoría que estudia el clima organizacional es la teoría clásica, la cual está estructurada por tres pensamientos:

- Teoría de la administración científica: Destaca la aplicación de los conceptos de tiempo y movimiento al lugar de trabajo, sin tomar en cuenta los factores conductuales, estos impedían el cumplimiento exacto de sus demandas.
- Teoría de la dirección administrativa: Establece la formulación de reglas y principios de administración para ayudar a los individuos a trabajar de una manera más eficaz. Sin embargo el mayor problema de estos lineamientos es ser demasiado generales o excesivamente rígidos, careciendo de una orientación conductual real a su filosofía.

La burocracia ideal se basa en reglas, normas e impersonalidad. Los partidarios de la burocracia ideal tuvieron en conciencia del elemento humano pero no supieron cómo manejarlo.

Como menciona Wexley y Yulk (1990), aunque los teóricos clásicos reconocieron los méritos comparativos de las diferentes bases para la departamentalización, sus prescripciones estaban interesadas en favor de la eficiencia proporcionada por los departamentos funcionalmente especializados

**Teoría de las Relaciones Humanas.** Hodtges y Altman (1981), refieren que la teoría de las relaciones humanas se incorporó y amplió la teoría clásica a principios de la década de los 20, época donde los gerentes empezaban a detectar la imposibilidad de esperar una conducta carente de emociones y estándar por parte de los empleados.

Estos autores respaldan los conceptos de su teoría en los trabajos realizados en 1924 por Hawthorne de la Western Electric Company en Illinois. Por otro lado, los autores mencionan que los trabajadores delimitaban intencionadamente su trabajo debido a varias razones:

- Los individuos temían perder su trabajo si trabajaban en exceso;
- A los trabajadores les preocupaba no alcanzar el estándar establecido por la empresa, la cual tal vez lo elevaría;
- Un índice menor de empleados protegían a los trabajadores lentos evitándoles reprimendas o despidos, y
- Como la administración aceptaba ese índice menor, no había necesidad de elevarlo.

Con respecto al tema de los supervisores mencionan que los trabajadores trataban a los supervisores de menor jerarquía con menor respeto en comparación a los gerentes de mayor jerarquía.

En la conducta grupal descubrieron una serie de normas que los individuos debían seguir si deseaban ser aceptados como miembros de un grupo. Roethlisbergert Dickson (en Hodttges & Altman, 1981), identificaron las siguientes normas:

- No debe tener un alto rendimiento; si lo tiene, se le considera como rompe tarifas;
- No debe producir poco: si lo hace, es un insidioso;
- No debe revelar nada al supervisor en detrimento de un compañero; si lo hace, será un soplón, y
- No debe tratar de mantener una distancia social o ser servil. Si se trata de un inspector, no debe actuar como tal.

Hodttges y Altman (1981) mencionan que los teóricos de las relaciones humanas también estudiaron las características de los grupos informales, para entender mejor la conducta de los individuos, encontraron lo siguiente:

- Las organizaciones informales actúan como un agente de control social, mediante el uso de normas, requiriendo la conformidad de sus miembros.
- Para estudiar los grupos informales es necesario utilizar técnicas analíticas, distintas a la que se utilizan en el análisis de las organizaciones formales.

- Los grupos informales tienden a utilizar los rumores para fines de comunicación y a resistirse al cambio, porque su supervivencia depende de una convivencia continua, íntima y estable entre las personas.

Hottges y Altman (1981) mencionan que los descubrimientos de Hawthorne fueron criticados porque no eran lo suficientemente científicos lo cual ocasiono desanimo en los defensores de esta teoría para seguir investigando.

**Teoría de los sistemas.** Hodttges y Altman (1981), definen sistema como una unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes, estas pueden distinguirse del ambiente mediante un límite identificable.

Dentro de esta línea de información los autores consideran que las estructuras sociales constan de cinco partes básicas.

1. Individuo. Las personas ingresan a la organización con una estructura de personalidad determinada, la cual aportara cosas a la organización y otras deseara obtener a cambio.
2. Organización formal. Consiste en divisiones, departamentos y unidades con posiciones individuales que representan autoridad y responsabilidad.
3. Organización informal. Conformada por normas que exige al individuo cumplir para que pueda seguir dentro del mismo. Las organizaciones formales e informales no siempre están en conflicto.
4. Proceso de fusión. Se desarrolla entre los elementos antes mencionados, los cuales cada uno modifica y conforma al otro, para conservar la integridad de la organización.
5. Lugar físico. Es el lugar donde se desarrolla trabajo en la que interactúan los individuos y el sistema de máquinas.

Por último, mencionan que los teóricos modernos consideran a la organización como un ecosistema que debe adaptarse a los cambios del ambiente, por medio de estímulos externos y modificando adecuadamente su interacción con el ambiente. Sin embargo la

teoría moderna enfrenta los mismos problemas detectados por los humanorrelacionista, al tratar de ajustar toda esta información en la teoría general de la administración.

## **2.6. Componentes de Clima Laboral.**

Aunque se han realizado diversas investigaciones sobre el clima laboral, han destacado teorías de acuerdo a los cambios surgidos con el paso del tiempo, como se ha descrito anteriormente, se encontraron en la literatura diferentes constructos que afectan al clima laboral en una organización, los cuales se describen a continuación.

### **2.6.1. Justicia Organizacional.**

El constructo “justicia organizacional” han sido definido por diferentes autores, como lo son Broskowisky y Driscoll (1988 en Uribe, 2008) y Adams (1965 en Uribe, 2008 ), quienes señalan que para tomar en cuenta la importancia de este factor se requiere de sistemas administrativos para promover la satisfacción y el compromiso del personal, a lo cual hace referencia la “justicia organizacional” derivada de la teoría de equidad la cual propone están motivados los individuos por ser tratados equitativamente en relación a sus compañeros de trabajo.

Yang, Peng y Mossholder (2004) señalan una relación entre la “justicia organizacional” y la satisfacción en el trabajo, pues los encuestados perciben como fuente de satisfacción a los aumentos salariales justos.

Por otro lado Hosmer y Kiewitz (2005) definen que la justicia organizacional se refiere a la percepción de los empleados de qué tan justo es el trato recibido por parte de su organización.

Tanto Simons y Roberson (2003 en Uribe, 2008) como Tekleab, Takeuchi y Taylor (2005 en Uribe, 2008) incorporan el constructo “justicia organizacional como un antecedente relevante, teórico y empírico, de la separación voluntaria. También mencionan la existencia de dos tipos de justicia organizacional los cuales ejercen influencia directa en

la intención por renunciar y pueden estar relacionadas con la evitación del trabajo, estos son:

- La justicia de procedimientos, es decir, la percepción de justicia de políticas y normas formales en las que se fundamentan las decisiones relacionadas al personal, y
- La justicia interpersonal, que se refiere a la percepción del grado en que los individuos son tratados, por la autoridad, de manera honesta, respetuosa y considerada en la comunicación y toma de decisiones.

Por tales razones, Simons y Roberson (2003) la justicia interpersonal se considera como el componente informal e interpersonal de la toma de decisiones por parte de los jefes.

Tekleab, Takeuchi y Taylor (2005 en Uribe, 2008) extendieron su investigación sobre este constructo para evaluar las consecuencias de quebrantamiento del contrato psicológico y descubrieron que tanto la justicia de procedimientos como la justicia interpersonal evitan o conducen a la separación.

Los autores establecen ligas entre la justicia organizacional, satisfacción en el trabajo, el bienestar y la evitación del trabajo, pues aquellas personas informadas correctamente sobre el empleo ofrecido, logran concertar un acuerdo laboral con la organización que los contrata.

Estos autores Tekleab, Takeuchi y Taylor 2005 (et. al., 2008) también establecen expectativas sobre lo que es y debe ser justo, durante la relación laboral y, experimentan un trato equitativo; entonces es así como percibe si la organización cumple con lo acordado y es justa, experimentan en consecuencia satisfacción y bienestar laboral, y reportan bajos niveles de evitación del trabajo.

El “bienestar emocional” es un constructo con varias acepciones, por ejemplo autores como Lu (1999), Fortes-Ferreira, Peiró, González-Morales y Martín (2006) y Mattila, Elo,

Kuosma y Kilä-Setälä 2006 (et. al., 2008) lo asocian con estrés laboral experimentado ante compañeros de trabajo desagradables o jefes desconsiderados, o el desgaste emocional producto de altas demandas de trabajo y otros investigadores lo relacionan con cambios organizacionales recurrentes.

Verhaeghe, Vlerick, Gemmel, Van Maele y De Backer 2006 (et. al., 2008) asocian “bienestar emocional” con el compromiso e involucramiento organizacional; y Siegrist, Wahrendorf, Von dem Knesebeck, Jürges y Borsch-Supan 2007 (et. al., 2008) asocian este constructo con la salud autoreportada, síntomas de depresión, la calidad de vida en general y en el trabajo.

Podemos observar entonces que la justicia organizacional es antecedente de la satisfacción y bienestar en el trabajo, y la satisfacción es antecedente a su vez de la evitación del trabajo.

Las personas al percibir un trato incorrecto por sus jefes y normas organizacionales, sufren una baja del nivel de satisfacción laboral y en consecuencia restablecen la equidad e insatisfacción mediante la evitación del trabajo. Posiblemente es más dañino para las organizaciones y los mismos empleados este tipo de consecuencias, la rotación o separación definitiva (Littlewood & Bernal, 2007).

### **2.6.2 Reciprocidad.**

Entre los constructos del clima laboral se encuentra la reciprocidad considerada como una de las principales estrategias aplicadas por los dirigentes para ejercer influencia sobre el personal, tanto subordinados como colegas y jefes (Whetten & Cameron, 1996).

Whetten y Cameron (1998) refieren que la Reciprocidad puede adoptar los comportamientos siguientes:

- Forma general: “Si Ud. hace X, recibirá Y.

- Opinión: “Las personas lo valorarán a Ud. mejor (o peor) si Ud. cumple (o no) su compromiso.”
- Anuncio de intercambio: “Yo haré algo que a Ud. le interese, si Ud. hace algo que me interese.”
- Obligación: “Ud. está en deuda conmigo.... (por alguna acción anterior del demandante que benefició al otro).”
- Compromiso recíproco: “Yo he reducido mi propuesta inicial, espero un trato recíproco de su parte.”
- Escalamiento de compromiso: “Yo sólo estoy interesado en un compromiso pequeño”. (Aunque posteriormente volverá a solicitar algo mayor).

De igual forma, Whetten y Cameron (1996) proponen usar las estrategias de Reciprocidad cuando las partes son mutuamente dependientes, existen reglas claramente especificadas determinan de las transacciones interpersonales y cuando hay suficiente tiempo para llegar a acuerdos satisfactorios.

En la utilización de estas estrategias y tácticas de influencia, podemos ser sujetos, es decir, los aplicadores, pero también ser objetos, cuando las utilizan con nosotros. En ocasiones, podemos no tener inconvenientes en ser influenciados y actuar en la dirección solicitada. En otras, puede ser lo contrario pero esto depende de la forma como se tenga una respuesta (Whetten & Cameron, 1996).

Por lo antes mencionado es importante identificar el tipo de estrategia de reciprocidad establecida en la relación laboral para determinar acuerdos satisfactorios con beneficios para ambas partes e impedir consecuencias como la evitación o conclusión de la relación laboral.

### **2.6.3. Empoderamiento.**

Uno más de los constructos del clima laboral es el “empoderamiento”, el cual es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una más horizontal en donde la participación de cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado tanto en el individuo como en la comunidad en la que se desempeña (Blanchard, Carlos & Randolph, 1997).

Ahora bien, existen dos tipos de empoderamiento:

El empoderamiento estructural de Kanter 1993 (et. al., 2008) que se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; estas condiciones constituyen las características estructurales del empleo. Las variaciones de dichas condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales.

*El empoderamiento psicológico* donde Spreitzer 1995 (et. al., 2008) abre campo es definido como la interpretación mental de cada individuo a los cambios estructurales del ambiente de trabajo.

Por otro lado Wilkinson 1998 (et. al., 2008) define el empoderamiento como el incremento de la participación de los empleados, buscando crear un ambiente de trabajo más democrático y colectivo en el cual se reconocen los derechos de los empleados para cuestionar las prácticas organizacionales y participar en la toma de decisiones.

No obstante, el empoderamiento ha sido también asociado con el involucramiento de los empleados en la mejora de procesos más específicos relacionados con la producción o el servicio, el manejo del personal y la satisfacción del cliente, lo cual, se logra mediante

un trabajo más individualista a través del desarrollo e incursión de las habilidades, conocimientos y experiencias de los empleados a su propio trabajo (Harley, 1999; Johnson & Redmond, 1998).

En estas perspectivas se puede encontrar una constante: la necesidad de incrementar el compromiso, es decir, la identificación e involucramiento de los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales, lo cual, implica que los individuos internalicen los objetivos y valores de la organización, que estén dispuestos a esforzarse para beneficiarla y que estén interesados en permanecer en ella (Johnson & Redmond, 1998; Swailes, 2002).

Sin embargo, estos factores están más presentes en la retórica ya que en la práctica un individuo puede no identificarse con los objetivos y valores de la organización, sin embargo, puede desear permanecer en ella porque se siente satisfecho con el trabajo mismo que realiza, con las relaciones que ha establecido con los colegas, o bien, por razones económicas y de reconocimiento (Anderson-Gough, Grey & Robson, 2001; Coffey, 1994).

En la práctica se observa también que, aunque la organización desarrolle la expectativa sobre los empleados para cumplir con los factores del compromiso ésta espera y valora principalmente que los empleados estén dispuestos a esforzarse para el beneficio de la organización misma más allá de su lealtad hacia los valores organizacionales o su deseo de permanecer en la organización a largo plazo (Anderson-Gough, Grey & Robson, 2001; Coffey, 1994).

Algunos críticos del empoderamiento han argumentado que la autonomía otorgada por el empoderamiento se limita únicamente a la tarea misma que realiza el empleado, impactando únicamente en aspectos relacionados con la calidad del servicio o producto, o bien, con la satisfacción del cliente. Por otro lado de acuerdo a Hales 2000 (en Urbe, 2008) en muy pocas ocasiones se otorga autonomía que desencadene cambios estructurales o

culturales más profundas, o bien, que represente el ejercicio de la autonomía moral de los individuos (Maclagan, 2007).

Cuando la organización no percibe compromiso por parte de los empleados, de la manera en que ésta lo define como correcto, podrán ser vistos por la organización como “no comprometidos”; sin embargo, éstos empleados pueden estar demostrando un mayor compromiso a lo que consideran como prioritario en sus vidas con base a sus propios valores, lo cual no llega a ser necesariamente negativo para la organización, aunque esto no logre ser reconocido (Swailles, 2002).

Se ha observado también que el compromiso demandado y medido a través del tiempo tiene repercusiones negativas para el bienestar personal de los empleados. El tiempo en el trabajo es tan absorbente que para los y las jóvenes sin compromisos familiares la vida laboral se confunde con la vida personal, al grado que esta última se desvanece. La vida personal entonces se reduce al ocio o al esperar el siguiente día de trabajo desencadenando una serie de problemas de relaciones sociales (con los padres o amigos) o de salud (obesidad, estrés) (Swailles, 2002).

Vemos entonces que la estrategia de empoderamiento a través del compromiso de tiempo invertido en el trabajo excluye a aquellas mujeres (y hombres) que buscan mantener un balance entre la vida personal y profesional.

Esto nos indica que el empoderamiento en el ámbito organizacional, como es entendido y aplicado hasta ahora por los directivos, no contribuye en la promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral, ya que se insiste en ignorar o suprimir la vida personal como una muestra de compromiso laboral y continúa ignorando el contexto social y cultural en el que los empleados se desarrollan, enfocándose únicamente en el beneficio propio del negocio (Harding , Alcoff & Potter, 1993).

#### **2.6.4. Liderazgo.**

Dentro de las organizaciones una de las variables que ejerce gran influencia sobre el comportamiento laboral y el clima social es el liderazgo, este se relaciona generalmente con las funciones de los directivos que juegan un papel determinante debido a que, pueden influir tanto en las conductas y la salud de las organizaciones como en los subordinados (Stephen, 2000).

Stephen (2000) define esta dimensión como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas y contribuir a la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores o miembros.

Para Yukl (1998) la influencia es la esencia del liderazgo, para el líder es necesario vender sus ideas, ganar la aceptación de planes y políticas y motivar a otros para apoyar e implementar sus decisiones. El examen del poder (la capacidad de ejercer influencia) no es suficiente para explicar la efectividad de un líder en la influencia sobre las personas y en su motivación para comprometerse con las tareas, este puede ser usado de diferentes formas y la manera en que es ejercido incluye el comportamiento de influencia.

La forma común de comportamiento de influencia en las organizaciones es, hacer un simple requerimiento basado en el poder legítimo es decir, de la posición que se ocupa. El intento de influencia basado en el poder legítimo es más exitoso si el requerimiento es razonable, claramente relevante para la misión del trabajo de la unidad del agente y, la persona objeto de influencia sabe cómo cumplir la tarea.

Sin embargo, ese simple requerimiento legítimo, frecuentemente falla al tratar de obtener el compromiso del objeto. La reacción del objeto muchas veces es de resistencia, si la acción solicitada es poco agradable, inconveniente, irrelevante o difícil de cumplimentar. Por tanto, para obtener compromiso, o complacencia con requerimientos de este tipo, usualmente es necesario usar otras tácticas de influencia.

Yukl (1998) menciona investigaciones realizadas por diferentes especialistas que han permitido identificar las tácticas de influencia más difundidas y, en determinadas condiciones, más exitosas. Las nueve tácticas que selecciona son las siguientes:

1. Persuasión Racional: Utilizar argumentos lógicos y evidencias de datos, para persuadir al objeto de que lo que se le solicita es viable y proporcionará el cumplimiento exitoso de sus objetivos.
2. Apelación inspiracional: En contraste con la táctica anterior, que apela a la lógica de los argumentos y datos, esta apela a componentes emocionales. El agente hace un requerimiento que estimula el entusiasmo del objeto apelando a sus valores, ideas, necesidades e intereses.
3. Consulta: Es un proceso de influencia en el cual la motivación de una persona para implementar una decisión se incrementa con su participación en el análisis y preparación de la misma. Sin embargo, es importante distinguir entre el uso de la consulta, como una táctica de influencia proactiva, y una utilizada como un procedimiento formal de toma de decisiones.
4. Comportamientos amistosos: El agente utiliza expresiones de elogio, halago, comportamientos amistosos para obtener del objeto una actitud favorable. Incluye también hacer favores no solicitados, un trato deferente y respetuoso.
5. Apelaciones personales: Apela a los sentimientos, lealtad y actitudes del objeto, para lograr comprensión y aceptación.
6. Intercambio. (Negociación): Ofrecer intercambio de favores, indicando intenciones de reciprocidad posterior, o promesas de dar participación en beneficios, si el “objeto ayuda al cumplimiento de la tarea. Es una táctica de la negociación colaborativa, en la que la reciprocidad se expresará en un momento posterior al momento en que se solicita la colaboración.

7. Coalición: Obtener el apoyo de otros para persuadir al objeto de hacer algo, o utilizar el apoyo de otros como razón (legitimidad) de lo que se le pide. Una especie de alianza estratégica temporal con elementos más cercanos, o tienen mayor influencia sobre el objeto.
8. Tácticas de legitimización: Utilizar el apoyo que tiene la solicitud por parte de los niveles superiores, su consistencia con las políticas organizacionales, prácticas o tradiciones de departamento y organización.
9. Presiones: Utilización de demandas, amenazas, chequeos frecuentes, o recordatorios persistentes, para influir en el objeto.

Por otro lado se han desarrollado diversas clasificaciones de los tipos de líderes, sin embargo se consideró como completa la propuesta por Cyril Levick (1998) de siete tipos de líder:

1. Líder carismático: Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.
2. Líderes de inteligencia superior: su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo.
3. Líder autocrático: Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los

escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.

4. Líder pastor: muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
5. General en jefe o general del ejército: llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.
6. Líderes de la realeza: tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.
7. Líder natural: Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la

motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas y sus respectivos proveedores.

La naturaleza de las definiciones puede ser diversa y compleja de acuerdo al autor que se cita, sin embargo, hablar de un liderazgo en sentido de lograr buenas relaciones laborales o favorecer aspectos de productividad y cumplimiento de metas, depende de los objetivos de la organización, para que su funcionamiento sea exitoso.

#### **2.6.5. Comunicación.**

La comunicación laboral está altamente relacionada tanto con el clima organizacional como con la satisfacción en el trabajo. Por esta razón, se considera la base de las buenas relaciones laborales. Los empleados al conocer todo sobre su lugar de trabajo se sienten más comprometidos emocionalmente con este (Muchinsky, 1977).

Según Chiavenato (2011) la comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social".

Para Stanton, Etzel y Walker (2007) la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte".

En relación a los niveles de comunicación Escobar (1994) especifica que en una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y, la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Y estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) a través de encuentros, reuniones, y entrevistas, e informales, a través de encuentros casuales, o no siguiendo las vías jerárquicas formales.

Esto implica que al desarrollar una adecuada política de comunicación se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código

común y, se optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación, en todos sus niveles.

Por otro lado Escobar (1994) menciona que una empresa con estructuras de diferente complejidad, cantidad de personas trabajando en ella, de distintos rubros, y de funciones diversas dentro de la sociedad pueden beneficiarse al prestar una adecuada atención a la comunicación. Por lo que se puede concluir que comunicación favoreciera un buen entendimiento, lo cual es factor de motivación y una inagotable fuente de energía.

## **2.7. Importancia de Clima Organizacional.**

Toda empresa orientada a cumplir sus objetivos organizacionales recurre a la ejecución de acciones que permiten iniciar, apoyar y mantener hasta su conclusión, cualquier programa de mejoramiento y desarrollo de la organización. Por ello Jimenez (1997) sugiere que el diseño de la mejora organizacional, conlleve diferentes competencias empresariales, tomando en cuenta la opinión de los trabajadores, la posibilidad de que el cambio no puede ser de modo rápido y la preparación de la gente para el cambio continuo.

Por otro lado Maldonado (2006) expone la necesidad de que las prácticas laborales estén dirigidas a crear un clima afectivo, que facilite los procesos de desarrollo del personal ya que cualquier proyecto que desestime la influencia del área afectiva en el individuo de su actividad diaria, minimiza las ganancias que se pueden obtener como consecuencias del mismo.

Como consecuencia a estas demandas de cambio para mejorar el clima laboral es importante efectuar una clasificación que permita elegir y ubicar el estudio a realizar, de acuerdo a la magnitud del fenómeno. Las categorías de estudio que refiere Maldonado (2006) son las siguientes:

Nivel macrofenómenos: son de naturaleza sustantiva o física que ayudan a conocer más sobre la naturaleza del clima y que comprenden la investigación del fenómeno o hechos en sí y las relaciones que puede guardar con otros fenómenos.

Nivel microfenómenos: Son los de naturaleza aplicativa y nos permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico.

Estos estudios tienen la utilidad de diagnosticar el clima en el lugar y condiciones donde se desarrolla para detectar cuales de sus factores o componentes resultan afectados las causas y niveles de afectación.

Maldonado (2006) menciona se debe tomar en cuenta el tipo de estudio a realizar para poner atención a las distintas variables y factores internos de las organizaciones determinantes del comportamiento de los trabajadores. A continuación se enlistan:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflicto entre personas o entre departamentos, comunicaciones.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress.

La importancia de estudiar el clima laboral en una organización parte del impacto de las diferentes variables sobre el desempeño y salud de los trabajadores lo cual influyen en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por ello el presente trabajo desarrolla y expone los diferentes factores y variables que contribuyen al diagnóstico del clima laboral

mediante el uso de pruebas o instrumentos de medición confiables como es en este caso la Escala WES de Moos descrito más adelante.

## **CAPITULO III. PSICOMETRIA.**

### **3.1. Conceptos Generales de Medición.**

El objetivo final de toda ciencia es describir, explicar y predecir los fenómenos que estudia, para lograrlo debe de recoger y comparar datos que permitan fundamentar sus teorías. La medida es el componente esencial de este proceso; la medición es lo que le ha permitido a la psicología alcanzar el estatus de ciencia y no solo ser considerada como doctrina (Aragón, 2011).

En psicología la psicometría es una disciplina con la finalidad del desarrollo de modelos (preferentemente pero no de manera exclusiva) cuantitativos que permite transformar o calificar los fenómenos o los hechos en datos diseñados métodos adecuados para la aplicación de modelos con el fin de determinar las diferencias individuales de los sujetos en cuanto a sus atributos, propiedades o sus rasgos (Fernández, 2009).

Los instrumentos de medida deben ser, contener y obtener una muestra representativa de conductas en las que refleje la característica o atributo a medir (Reyes, 1993); por ello son una herramienta que estudia fenómenos específicos, los cuales, afectan el ambiente a estudiar (Anastasi, 1998).

En la práctica se utilizan instrumentos conocidos como los test psicométricos para la facilitación de medidas influyentes en la perspectiva de un fenómeno. Estos instrumentos o pruebas, son técnicas de medición utilizadas para cuantificar el comportamiento o, ayudar a entender y predecir la conducta humana (Kaplan & Saccuzzo, 2006).

Brow (1998) define el término prueba psicológica como un procedimiento sistemático para una muestra de conducta. Así mismo, aclara el “proceso sistemático” indica que una prueba se construye, administra y califica según reglas predeterminadas. Por consiguiente una prueba psicología es un instrumento de medición por tanto es importante definir que es medir.

El concepto medir se refiere a la asignación de números, símbolos y valores a las propiedades de eventos u objetos de acuerdo con reglas (Hernandez, Fernandez & Bautista 2006). El objetivo de la medición en psicología es determinar cuánto está presente de un atributo en determinada persona y, eso requiere una expresión numérica de la cantidad (Aragón, 2011).

Esta asignación de números a la conducta es realizada por medio de reactivos ajustables a las especificaciones de la prueba. Por lo tanto un reactivo se define como un estímulo específico al cual responde una persona abiertamente por consiguiente esta respuesta puede ser calificada o evaluada (Kaplan & Saccuzzo, 2006).

En términos generales una prueba psicológica es un instrumento constituido por reactivos ajustados a las especificaciones de esta, diseñada para medir características del comportamiento humano, de acuerdo al objetivo de estudio.

### **3.2. Importancia de los Instrumentos de Medición.**

La función de las pruebas psicológicas ha sido detectar las diferencias entre los individuos en circunstancias distintas; su uso puede ser en la elaboración de estudios clínicos, mediante la examinación de personas con trastornos emocionales o de conducta, la consejería la cual ha aumentado su uso para la orientación a los planes educativos y vocacionales al interés de la persona evaluada (Anastasi, 1998).

Ante esto resulta evidente el uso de los instrumentos de medición en psicología para la resolución de diversos problemas. Por ejemplo, en la investigación de disciplinas como la psicología diferencial, se utilizan en estudios de diferencias individuales, rasgos psicológicos, medición de diferencias grupales, identificación de factores biológicos-culturales en las variaciones conductuales y la influencia de las variables ambientales en el desempeño del individuo de acuerdo al escenario estudiado. Por ello son muchos los

campos de aplicación para la medición de factores psicológicos y conductuales aportados por la psicometría (Anastasi, 1998).

Además de tener presente los campos de aplicación y variables relacionadas en el uso de los instrumentos de medición Brow (1998), menciona que la aplicación de las pruebas psicológicas ayuda para la toma de decisiones en distintas áreas. En la selección de personal para organizaciones, la decisión consiste en aceptar o rechazar a un solicitante; en el diagnóstico, el tratamiento de corrección; en la construcción de hipótesis, las pruebas o las informaciones adicionales requeridas y en la evaluación, la calificación asignada a un alumno.

Para el uso de estos instrumentos es necesario, el examinador cuente con la preparación especializada para garantizar que los resultados arrojados se empleen correctamente, evitar la generalización de su uso para no invalidar su contenido. También es importante controlar la forma de aplicación para evitar errores con influencia sobre los resultados y su interpretación.

Una cuestión perjudicial para la eficacia de las evaluaciones psicológicas es la falta de instrumentos válidos y, peor aún, estandarizados en los contextos de aplicación. Por este motivo se debe asumir la adaptación, validación y estandarización de las pruebas en los contextos de aplicación. Si estas tareas se realizan correctamente, resultaría muy difícil cuestionar la idoneidad de la evaluación psicológica (Malo, 2008).

Todos estos factores mencionados deben ser tomados en cuenta en el uso de cualquier instrumento, en el caso de este estudio realizado con la escala de Clima Social en el trabajo (WES) de Moss, Insel y Humphrey (1974, 2008), son de suma importancia para el objetivo del presente trabajo, por lo cual se describirán a detalle más adelante.

### **3.3. Confiabilidad**

Anastasi (1998) define a la confiabilidad de una prueba como la consistencia de sus puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se les aplica la misma prueba o una forma equivalente. Para comprobar la confiabilidad se comparan las puntuaciones obtenidas por las mismas personas en diversos momentos con diferentes conjuntos de reactivos, o en cualquier otra condición de exanimación.

Definido de otra forma Aragon (2011) se refiere a la confiabilidad como la exactitud, la precisión con la cual un instrumento mide un objeto; en términos estrictos, la confiabilidad sería la usencia de errores de medición; sin embargo, en psicología es difícil utilizar este término en la medición de atributos psicológicos, como alternativa se utilizan sinónimos como estabilidad de la medida y consistencia interna, esta última se explicara más adelante.

Las pruebas son confiables en grados diferentes. El concepto de error dentro de la medición psicológica se refiere al componente de la puntuación observada en la prueba de capacidad la cual no tiene que ver con la capacidad de quien responde la prueba (Cohen & Sverdlík, 2001), es decir, el puntaje obtenido por una persona en una prueba incluye el puntaje real de la persona y un margen de error que puede aumentar o disminuir dicha puntuación verdadera (Mikulic, 2007).

Por lo tanto, una buena prueba es confiable cuando esta es consistente en los resultados que arroja, sin dejar de lado el margen de error de los resultados de dicha prueba.

#### **Procedimientos para Estimar la Confiabilidad.**

De acuerdo a Cohen et al. (2001), existen varias maneras para estimar la confiabilidad de una medida, cada una cuenta con sus ventajas y desventajas para el estudio de la confiabilidad de una prueba. Para esta investigación se utilizó el método de confiabilidad interna explicado a continuación.

Por otro lado Aragón (2011) hace mención a la confiabilidad de consistencia interna, esta se refiere a que los reactivos de un instrumento dado, son consistentes entre sí, en la forma de evaluar al atributo psicológico propuesto: los participantes tendrán un puntaje alto en los reactivos que tienden a medir ese atributo y saldrán bajos en los reactivos donde no lo miden. Esta forma de obtener la confiabilidad tiene la ventaja de no ser necesario aplicar la prueba dos veces, bastara con una sola vez.

Un índice de consistencia entre reactivos es útil, a su vez para evaluar la homogeneidad la cual, es el grado de una prueba para medir un solo factor, el grado en el cual los reactivos en una escala son unifactoriales. La homogeneidad de la prueba es deseable, esta permite una interpretación relativamente sencilla de la puntuación de la prueba (Cohen & Sverdlík, 2001).

Un indicador de consistencia interna es la estimación de confiabilidad por mitades obtenido correlacionando los pares de puntuaciones obtenidas de mitades equivalentes de una sola prueba aplicada una sola vez (Cohen & Sverdlík, 2011).

De acuerdo a Dorantes (en Ríos & Vite, 2012) las características de este método de estimación de la confiabilidad por mitades son:

- Asignar al individuo un puntaje en todas las preguntas pares de la prueba y otro puntaje en las preguntas impares.
- Pueden correlacionarse las mitades del mismo test para obtener una estimación del coeficiente de confiabilidad.

Sin embargo, la crítica a la obtención de la confiabilidad por este método recae en la supuesta equivalencia de ambas mitades de la prueba, además es dudosa su estimación en pruebas donde se miden constructos del área emocional o no intelectual (Aragón, 2011).

## **Método de Alpha de Cronbach**

El coeficiente de alfa desarrollado por Cronbach en 1951, ampliado por Novick y Lewis en 1957 y por Kaiser y Michale en 1975 resulta ser muy ventajoso y ampliamente muy utilizado. Puede considerarse como la medida de todas las correlaciones de división por mitades posibles, cumplan o no con las media de todas las correlaciones de división por mitades (Fernandez, 2009).

Aragón (2011) menciona que el coeficiente de alfa de Cronbach además de proporcionar un índice de correlación, indica el conocimiento del reactivo con comportando de manera inconsistente y por lo tanto produce un valor más bajo de confiabilidad si se eliminara de la prueba.

De acuerdo con este procedimiento, el nivel de confiabilidad por medio de este método se interpreta de la siguiente forma (Thorndike, 1989; Maaugnusson, 1983):

.81 a 1.00 Muy alta

.61 a .80 Alta

.41 a .60 Moderada

.21 a .40 Baja

.01 a .20 Muy Baja

El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación. Usualmente, se prefieren valores de alfa entre 0,80 y 0,90. Sin embargo, cuando no se cuenta con un mejor instrumento se pueden aceptar valores inferiores de alfa de Cronbach, teniendo siempre presente esa limitación (Streiner, 2003; Cortina, 1993 en Oviedo & Campos, 2005).

### **3.4. Validez.**

En psicometría se suele decir que un instrumento de medida tiene validez cuando mide lo que tiene que medir. A su vez, las medidas de lo que se pretende medir, no son mediciones directas sino que casi siempre se infieren desde otras medidas, por lo que también habrá que plantearse cuál es la validez de esas inferencias (Santisteban, 2009).

Mikulic, (2007) menciona que la validez se refiere a lo que mide una prueba y no puede expresarse en general sino que debe consignarse el uso particular para el que se plantea utilizar el instrumento. Todos los procedimientos utilizados para determinar la validez se interesan entre las relaciones de ejecución en las pruebas y otros factores observados independientemente de las características de la conducta considerada.

La validez, en términos generales, se refiere al grado en el cual un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento para medir la inteligencia válida debe medir la inteligencia y no la memoria. Sin embargo, existen diferentes formas de medir la validez de una prueba en función a lo que se desea medir (Anastasi, 1998). A continuación se presenta los métodos de validez utilizados para esta investigación.

#### **Validez de Constructo.**

La validez de constructo es un juicio de lo apropiado de las inferencias extraídas de las puntuaciones de prueba respecto a posiciones individuales en una variable llamada constructo. Constructo es una idea científicamente informada elaborada o construida para describir o explicar el comportamiento (Cohen & Sverdlík, 2001).

La validez de constructo puede determinarse de dos maneras:

1. Hay un instrumento ya validado para medir el concepto. Queremos validar otro instrumento para medir ese concepto. Si las dos mediciones están fuertemente correlacionadas, el nuevo instrumento mide bien al concepto, tiene validez.

2. El concepto que queremos medir está teóricamente relacionado con otro concepto (tiene un instrumento válido). Si nuestro nuevo instrumento está fuertemente correlacionado con ese instrumento, podemos decir que el nuestro mide válidamente al concepto al cual queremos medir.

La validez es siempre relativa por la presencia constante de error, porque las correlaciones no son perfectas y porque trabajamos con muestras. Por lo tanto, es conveniente realizar múltiples mediciones independientes usando varios instrumentos. En la práctica es casi imposible realizar muchas mediciones, pero el esquema nos da un marco de referencia para analizar esta validez (Anastasi, 1998).

La validez de constructo se compone por validez convergente y validez que establecen las relaciones entre las puntuaciones del test con las de otras variables externas que las justifiquen, es decir, que evidencian su validez (Santisteban, 2009).

La validez convergente se establece a partir de correlaciones altas y significativas entre las variables manifiestas y las variables latentes; la validez divergente se encuentra cuando se producen correlaciones bajas y no significativas entre los factores medidos (Corral, 1995; Hair, Anderson, Tatham & Black, 1999 en García & Castañeda, 2006).

La validez convergente y la discriminante son una extensión de la validez de constructo a la situación de mediciones múltiples. Se parte del supuesto de que los rasgos son independientes entre sí y también los métodos entre sí.

### **Conceptos previos del Análisis Factorial.**

De acuerdo con De la Fuente (2011) la varianza de cada reactivo indica la diferencia que crea en las respuestas. Si todos respondieran lo mismo la varianza sería cero, no habría diferencias. Si la mitad estuviera muy a gusto en su casa y la otra mitad muy a disgusto, la varianza sería máxima.

De esta forma explica que cada reactivo o variable tiene su varianza (diferencias en las respuestas), la varianza de cada reactivo puede ser compartida con la varianza de otros reactivos. Por otro lado la varianza no compartida puede descomponerse en otras dos fuentes de varianza: cada variable tiene una varianza específica.

De esta forma indica que la varianza total de un ítem puede descomponerse: Varianza total = Varianza compartida o común + Varianza específica de cada variable + Varianza de errores de medición.

Uniando la varianza específica con la varianza debida a errores de medición (toda la varianza única o no compartida de cada reactivo o variable), se tiene:

Varianza Total = Varianza compartida o común + Varianza de errores de medición.

Por lo tanto el análisis factorial se encarga de analizar la varianza común a todas las variables. A partir de una matriz de correlaciones, trata de simplificar la información que ofrece. Se opera con las correlaciones elevadas al cuadrado, expresa la proporción de varianza común entre las variables (De la Fuente, 2011).

### **Procedimiento de Análisis Factorial.**

La evidencia convergente y discriminativa de la validez de constructo puede obtenerse por medio del uso de análisis factorial. El análisis factorial está diseñado para identificar factores o variables específicas que comúnmente son atributos, características o dimensiones en donde pueden diferir las personas (Cohen & Sverdlík, 2001).

Una vez que los factores se han identificado, sirven para describir la composición factoría de las pruebas. Cada instrumento puede caracterizarse en función de los factores principales que determinan sus calificaciones, junto con el peso y carga de cada uno y de la correlación de la prueba con cada factor, que suele expresarse como validez factorial de la prueba (Mikulic, 2007).

El análisis factorial es, por tanto, una técnica de reducción de la dimensional de acuerdo a los datos. Su propósito último consiste en buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos.

### **Definición de factor.**

En realidad los factores no existen, lo que existe de cada sujeto es la suma de sus respuestas a una serie de reactivos, una combinación lineal de variables (reactivo a + reactivo b + reactivo c +...). La suma total de reactivos son distintos para cada sujeto, p pueden serlo, la varianza de los totales no expresa a diversidad que existe entre los sujetos. Estos procesos pueden ser grandes o pequeños, positivos o negativos: por lo general en cada factor hay reactivos con pesos grandes y otros próximos a cero; los reactivos con mas peso en cada factor son los que más lo definen (Morales, 2011).

### **Fuentes de varianza de error.**

De acuerdo a Cohen y Sverdlík, (et. al) las fuentes de varianza de error comprenden la construcción, administración, calificación e interpretación de la prueba, las cuales son:

- Construcción de pruebas. Una fuente de varianza durante la construcción de pruebas es el muestreo de reactivos o muestreo de contenido, un término que se refiere a la variación de reactivos dentro de una prueba y a la variación entre reactivos entre pruebas.
- Administración de las pruebas. Las fuentes de varianza de error que ocurren durante la aplicación de la prueba puede influir en la atención o motivación de quien responde la prueba; por tanto sus reacciones ante estas fluctuaciones son la fuente de clase varianza de error.
- El advenimiento de la calificación computarizada y una creciente dependencia de reactivos objetivos calificables por computadora, caso ha eliminado la varianza de error causada por diferencias de los evaluadores en muchas pruebas. Sin embargo,

una medida psicológica usa cualquier cosa que no sean reactivos de tipo objetivo donde se pueda someter a una calificación computarizada, el calificador o el sistema de calificación se vuelve una fuente de varianza de error.

Es importante tomar en cuenta se pueden originar otras fuentes de varianza de error como lo pueden ser el olvido, dejar de anotar observaciones durante la aplicación, el mal entendimiento de las instrucciones del reporte, la forma de reportar percepciones de una medición entre otras (Cohen y Sverdlík, 2001).

### **3.5. Principios de Medición de Clima Laboral.**

Las primeras investigaciones en relación a este concepto, comienzan en la década de los años treinta, Kurt Lewin y sus colaboradores (en Lewin, Lippit & White, 1939), cuando trataron de relacionar el comportamiento humano con el ambiente, denominándolo atmósfera psicológica. Posteriormente, Tagiuri (1968) analizó algunos elementos relacionados con el concepto de clima, no llegando a delimitarlo ni operacionalizarlo.

En otras investigaciones Lawler, Hall y Oldham (1974), estudiaron el clima organizacional con relación a la estructura organizativa, no encontrando una relación significativa entre la estructura de las organizaciones estudiadas y las medidas de clima consideradas. Sells y James (1998) estudiaron las relaciones entre dimensiones de clima y de estructura, encontrando la existencia de cierta relación entre las dimensiones de clima y las dimensiones de clima consideradas.

De esta forma se pueden enumerar diversos estudios de clima laboral en diferentes áreas y sectores, por ejemplo en instituciones educativas (Coligiore & Diaz, 2003; Chairayath, 2007) dependencias gubernamentales (Chiang et. al., 2008).

En la literatura existen numerosas escalas para medir el clima organizacional, sin embargo, más que realizar una compilación de ellos es importante tomar en consideración

las amplias y variadas críticas realizadas a los instrumentos de medición diseñados para medir el clima organizacional (Patlan, 2008).

Por ejemplo, Mañas (1999) mencionan que no hay un patrón claro de relaciones entre dimensiones de estructura y dimensiones de clima, ya que incluso las relaciones entre las mismas dimensiones varían en función de la muestra.

Hellriegel (1976 en Patlan, 2008) indica que las escalas de medición generalmente se enfocan en realizar mediciones objetivas del clima laboral,

Sin embargo muchas de ellas tienen limitaciones como es el caso de incluir numerosas variables y no un número manejable de dimensiones que puedan ser medidas.

Por otro lado es importante mencionar algunos estudios realizados, utilizando la escala Work Environment Scale de Moss (1984) como es el caso de Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) que estudiaron la relación que hay entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa PYMES española, encontrando que no existe relación significativa entre estas dos variables a excepción de la percepción de las relaciones interpersonales.

Granada (2013) realizaron un estudio donde investigaron la correlación entre los conceptos de creatividad y clima organizacional en directivos y colaboradores de una universidad de Colombia, encontrando una alta correlación entre ellas utilizando la escala WES y el test de Torrance.

Estas son algunas de las investigaciones en relación al concepto clima laboral, su medición, correlación con otras variables y utilizando la escala WES en distintos contextos que permiten visualizar un panorama de su uso y resultados.

### **3.6. Principios de Medición de Clima Laboral en México.**

El interés por el estudio del clima laboral en las organizaciones ha incrementado en los últimos años debido a la implantación de métodos de calidad que incluyen el seguimiento

del clima laboral para detectar las necesidades y crear una estrategia para una mejora continúa.

Ortega y Urbina (1984) mencionan que Ortega en 1981 realizó un estudio con el propósito de evaluar los efectos de dos situaciones de densidad social sobre la ejecución de tareas y la percepción de características ambientales en un escenario laboral; realizó observaciones de un grupo de trabajadores bajo dos situaciones de densidad, registrándose la frecuencia de emisión de las conductas de cambio, abandono y error en la tarea, interacción verbal sobre asuntos de trabajo e interacción verbal sobre asuntos personales. Así mismo se aplicó una escala de evaluación de habilidades y funcionalidad, al término de las fases de baja y alta densidad.

Los resultados mostraron que al aumentar la densidad social no se produjeron efectos negativos en los sujetos no se perjudicó su desempeño laboral, con excepción de lo relativo a la disminución de su propio espacio personal, los sujetos otorgaron mejores calificaciones a las características ambientales del escenario después de que se sometieron a la situación de alta densidad, sin que en realidad se hubiera efectuado mejora alguna.

Los resultados concuerdan con las posturas teóricas en el sentido de que la alta densidad intensifica las reacciones tanto positivas como negativas y en este estudio los sujetos presentaron reacciones positivas que se vieron intensificadas al pasar a una situación de alta densidad.

También Pérez (1981) reporta un estudio en el que se midió el grado de contaminación sónica, por solventes y polvos de una industria manufacturera, con objeto de analizar los posibles efectos nocivos sobre la conducta de los trabajadores.

Más adelante Arias-Galicia, Ortiz, Varela y Quintana (en Uribe, 2008) propusieron un modelo que tiene como variables independientes: el apoyo percibido en la organización y capacitación (factores del clima organizacional), como variables mediadoras: la

satisfacción en el trabajo, el compromiso afectivo y el de continuidad, expectativas de recompensa y como variable dependiente: la intención de pertenencia.

Tomaron dos muestras de distintos países una de Perú y otra de México, dando como resultado que los aspectos afectivos, construyen una relación bilateral: si los empleados sienten preocupación de la organización hacia ellos, entonces corresponden. Aspectos materiales como recompensas o capacitación muestran menor respuesta de los empleados. Concluyendo que las empresas estarían bien en prestar atención a aspectos afectivos para elevar la calidad de vida en el trabajo, ayudando a bajar los índices de rotación del personal.

Por otro lado se encontró en un trabajo de tesis realizado por Álvarez, Hernández e Iglesias (1993) sobre clima laboral en una industrial metal-mecánica de la delegación Iztapalapa en México D. F., utilizando la Escala WES de Moos, obteniendo como resultados una serie de recomendaciones para una mejor productividad y cumplimiento de metas en la empresa que se realizó el estudio. Sin embargo estos estudios han sido realizados a base de instrumentos de medición que han sido elaborados de acuerdo a criterios que satisfacen la población de otros países. No así, se han empleado para la medición de este constructo obteniendo resultados que podrían ser más específicos al tener una adaptación de dichos instrumentos, en este caso la escala WES de Moos.

## **CAPITULO IV. Método.**

### **4.1. Justificación.**

Los factores o variables internas integran el sistema organizacional, estas generan un determinado clima laboral, es decir, el clima social organizacional es configurado por las percepciones de los miembros de la empresa acerca de dichos factores organizacionales: reglas, procedimientos, estándares de productividad, estilo administrativo, comunicación, relaciones interpersonales, motivadores, liderazgo, condiciones de trabajo, entre otros (Zapata, 2012).

El clima organizacional incide y determina el comportamiento laboral de los empleados. Este comportamiento tiene una variedad de consecuencias para la empresa, expresadas en: motivación, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, sentido de pertenecía e identificación. De esta manera, si las percepciones de los empleados sobre estas variables son negativas, podemos establecer un clima laboral desfavorable; de otra manera, si son positivas, encontramos un clima laboral favorable (Zapata, 2012).

Si el clima es desfavorable, esto repercute en el servicio o atención brindado al cliente, viéndose reflejado en una actitud descortés, desinteresada y poco diligente hacia él; por tanto, el clima organizacional debe medirse o diagnosticarse para establecer los factores internos de la organización que lo afectan de modo negativo y así definir acciones planificadas para contrarrestar tal efecto (Zapata, 2012).

Las organizaciones deben lograr el más alto rendimiento de los empleados en sus puestos de trabajo y la mayor productividad global, con el ánimo de asegurar la calidad del servicio y la correcta atención de los clientes; pero, esto depende mucho de las percepciones de estos acerca de los factores internos que las constituyen (Zapata, 2012).

Para poder lograr la detección de las percepciones de los empleos dentro de una organización es necesario apoyarse de un instrumento de medición para determinar los

comportamientos desfavorecen en el desarrollo organizacional de una empresa. En México no existe una escala que mida clima laboral construida o adaptada a la población, lo cual induce a esta investigación.

#### **4.2. Planteamiento del problema**

Actualmente son pocos los instrumentos Válidos y Confiables que miden Clima Organizacional en Población Mexicana.

#### **4.3. Objetivos**

El objetivo consistió en validar psicométricamente la escala WES de Moos (1984) para la cultura laboral mexicana.

#### **4.4. Tipo de investigación**

El presente trabajo es de índole descriptivo, busca desarrollar una representación (descripción) del fenómeno estudiado, a partir de sus características además es de tipo transversal, al realizarse en un solo momento (Ritchey, 2002).

#### **4.5. Variables**

Variables dependientes:

Factores

Variables independientes:

Genero

Edad

Estado civil

Escolaridad

Tipo de empresa en la que labora

Tipo de puesto

Actividad que realiza

Antigüedad en la empresa

Tipo de contrato

Número de personas a su cargo

#### **4.6. Muestreo**

El muestreo fue no probabilístico, es decir no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra, se trata de seleccionar a los sujetos mediante determinados criterios para obtener una muestra representativa (Sierra Bravo, 1991).

#### **4.7. Participantes**

##### **4.7.1. Características socio demográficas de la muestra**

La muestra estuvo conformada por 490 participantes laboralmente activos, el 53% (261) mujeres y 47% (229) hombres con un rango de edad de 18 a 68 años y una  $M=43$ .

##### **4.7.2. Variables laborales de la muestra**

Con fines clasificatorios se consideraron diversas variables relacionadas directamente con la actividad laboral:

1. Sector organizacional: 204 son del sector organizacional público y 286 del sector organizacional privado.
2. Tipo de puesto: 227 personas ocupaban un puesto operativo, 214 sujetos mandos medios y 49 personas tenían un puesto superior, gerencial.

3. Actividades: 34 personas desempeñan actividades de servicio al cliente y público, 15 en vigilancia y limpieza, 57 en ventas, 42 actividades administrativas, 85 recursos humanos, 24 docencia, 57 atención para la salud, 22 servicios profesionales y técnicos, 102 supervisión, 52 en actividades gerenciales de dirección.
4. Tipo de contrato: 42 personas no cuentan con algún contrato, 93 con contrato indeterminado y 354 con contrato indeterminado.
5. Antigüedad: 338 estaban de 0 a 5 años, 62 personas entre 6 a 10 años, 30 personas entre 11 a 15 años, 19 personas entre 16 y 20 años de antigüedad, 19 entre 21 y 25 años, 11 entre 26 y 30 años, 9 de 31 a 35 años y una persona con 52 años de antigüedad en la empresa que labora.
6. Personas a cargo: 350 participantes no tienen personal a su cargo, mientras que, 140 si tienen entre 1 a 150 personas a su cargo.

#### **4.8. Instrumento**

Escala traducida al español y adaptada por Garcia, Ortega y Lagunes (2014) con una escala de respuesta tipo Likert con 6 opciones de respuesta que van de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo que se encuentra compuesta por 3 dimensiones y a su vez en 10 sub escalas las cuales se explican a continuación:

##### *Dimensión 1. Relaciones*

Esta dimensión evalúa el grado de interés y compromiso de los empleados con su trabajo y el grado en el cual la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros. Está integrada por las siguientes sub escalas:

##### Subescalas

1. Implicación. Nivel de preocupación de los empleados por su actividad y entrega a ella.

2. Cohesión. Nivel en el cual los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.

3. Apoyo. Nivel en donde los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

#### Dimensión 2. Autorrealización

Se trata de una dimensión que evalúa el grado de estimulación a los empleados para ser autosuficientes y tomar sus propias decisiones; la importancia dada a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado de la presión en el trabajo, o la urgencia dominan el ambiente laboral. Está integrada por las siguientes sub-escalas:

##### Subescalas

4. Autonomía. Nivel en el cual se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

5. Organización. Nivel donde se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

6. Presión. Nivel en donde la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral.

#### Dimensión 3. Estabilidad/Cambio.

Esta dimensión mide el grado de conocimiento de los empleados sobre lo esperado de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo. Esta dimensión está conformada por las siguientes sub-escalas, calidad, control e innovación.

7. Claridad. Nivel de conocimiento sobre las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.

8. Control. Nivel en el cual los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.

9. Innovación. Nivel donde se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques de acuerdo al ambiente físico que contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

#### **4.9. Procedimiento**

Se identificaron a personas laboralmente activas y se les solicito su participación para contestar el instrumento.

Las instrucciones fueron proporcionadas de forma escrita, se espero a terminaran de responder el instrumento. El tiempo aproximado de los participantes para responder el instrumento fue de 45 minutos, finalmente se agradeció su participación.

#### **Análisis de Datos**

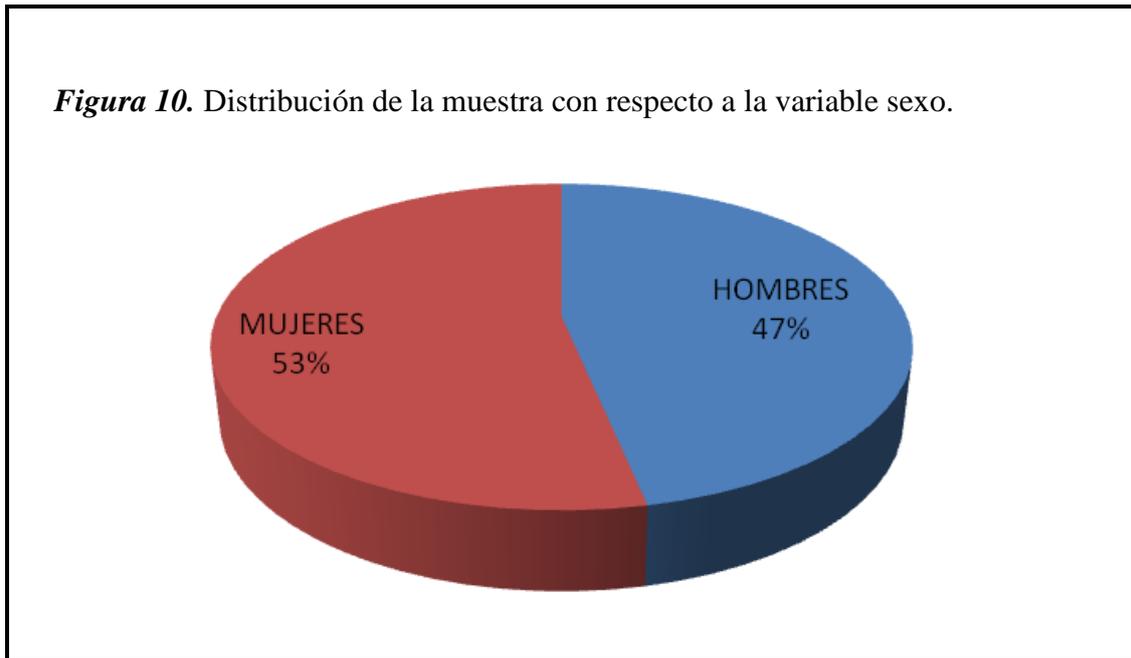
Para hacer un análisis minucioso mediante los métodos estadísticos que respaldan la validez y confiabilidad de la prueba los datos fueron capturados en el paquete en IBM SPSS Statistic 19.

## RESULTADOS

### 5.1. Datos descriptivos de la muestra

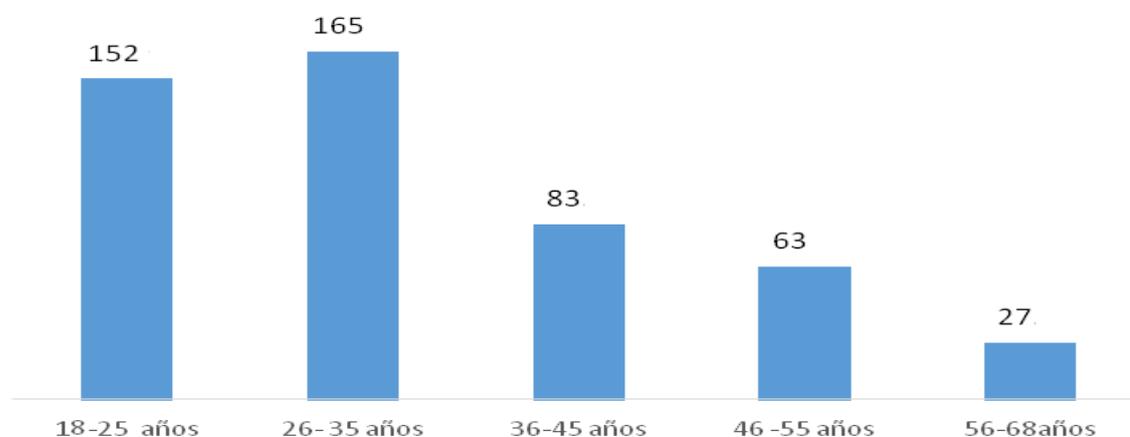
A continuación se describirán los datos sociodemográficos de la muestra

En la figura 10 se observa la distribución de la muestra con respecto a la variable sexo que esta conformada por 229 hombres y 261 mujeres.



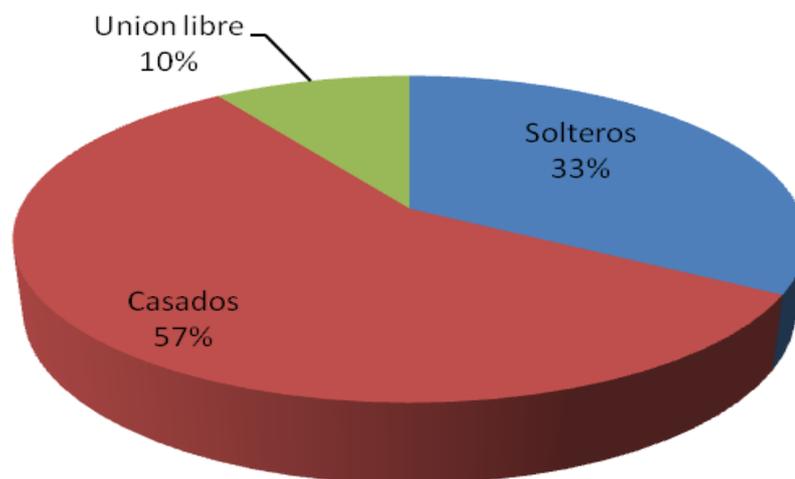
En la figura 11 se observa la distribución de la muestra con respecto a la variable edad. La muestra está conformada por 152 participantes que tienen una edad entre 18 a 25 años, la mayoría de los participantes en la muestra tienen una edad entre 26 a 35 años, 83 participantes tienen una edad entre 36 y 45 años, 63 participantes tienen una edad entre 46 a 55 años y por último la minoría de participantes tienen una edad entre 56 a 68 años.

**Figura 11.** Distribución de la muestra con respecto a la variable edad



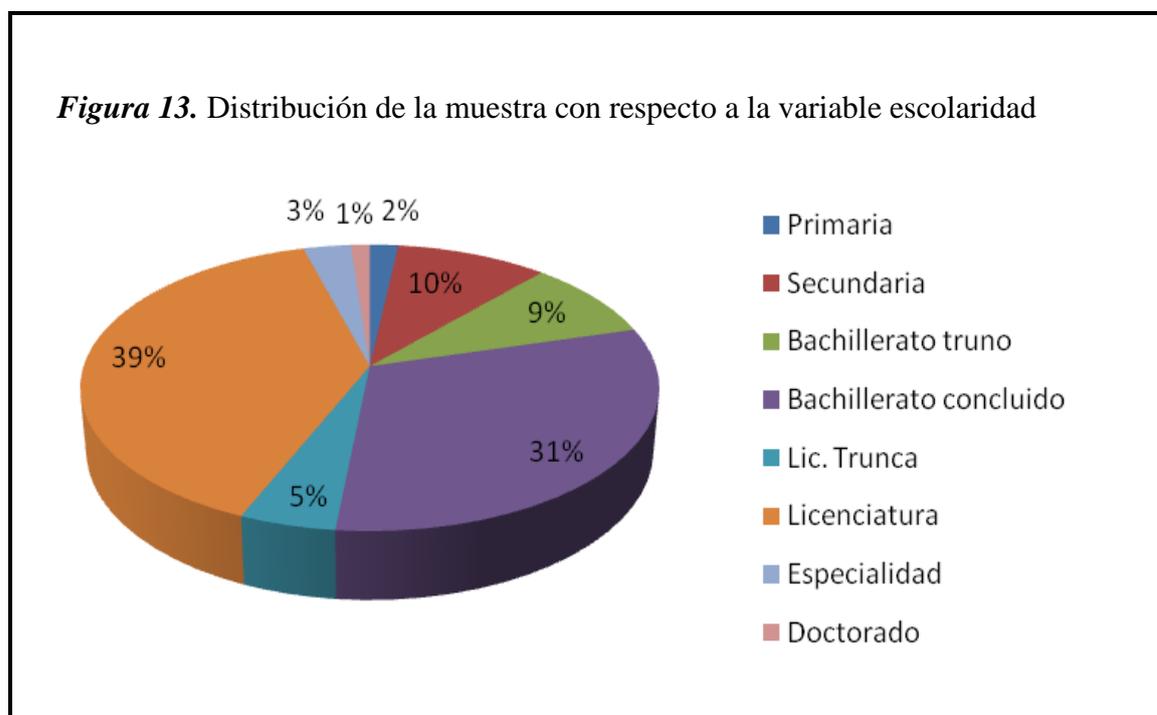
En la figura 12 se observa la distribución de la muestra con respecto a la variable estado civil la cual se conforma por 163 participantes solteros, 280 casados y 47 en unión libre.

**Figura 12.** Distribución de la muestra con respecto a la variable estado civil



En la figura 12 se observa la distribución de la muestra con respecto a la variable escolaridad, 9 participantes cuentan con primaria concluida, 48 participantes con

secundaria concluida, 44 con bachillerato trunco, 152 con bachillerato concluido, 23 con licenciatura trunca, 193 con licenciatura concluida, 15 con especialidad y con doctorado.



#### Análisis de Reactivos

Se obtuvieron histogramas de la curva normal por reactivo, para distinguir las distribuciones normales de las sesgadas.

En este paso, no se eliminaron reactivos, ya que la distribución de respuestas no era más lejana de la curva normal, y/o cubría al menos el 75% del total de respuestas distribuidas a lo largo de la gráfica, por lo cual se concluyó en un cuestionario de 90 reactivos (Ver apéndice A).

#### 5.2. Prueba t de Student para el análisis de poder discriminativo.

La prueba t consistió en dividir las puntuaciones de los 490 participantes a los que se les aplicó la prueba con los 90 reactivos. Se dividió a la muestra en dos mitades, mediante los puntajes de los sujetos correspondientes al 25% más alto y 25% de los sujetos más bajo. El criterio para mantener cada reactivo y considerarlo en los siguientes análisis fue que no deberían ser mayores al 5% de error ( $p \leq 0.05$ ), es decir si el valor es mayor el reactivo

queda automáticamente eliminado. En este paso se eliminaron 23 reactivos (Ver apéndice B).

En la tabla 1 se pueden observar los criterios para mantener cada reactivo.

Tabla 1

Análisis de reactivos

Reactivo	Opciones de respuesta	Distribución de Frecuencia	Prueba t de Student	Decisión
1	√	√	√	CONSERVADO
2	√	√	√	CONSERVADO
3	√	√		DESCARTADO
4	√	√	√	CONSERVADO
5	√	√	√	CONSERVADO
6	√	√	√	CONSERVADO
7	√	√		DESCARTADO
8	√	√	√	CONSERVADO
9	√	√	√	CONSERVADO
10	√	√	√	CONSERVADO
11	√	√		DESCARTADO
12	√	√	√	CONSERVADO
13	√	√	√	CONSERVADO
14	√	√	√	CONSERVADO
15	√	√		DESCARTADO
16	√	√	√	CONSERVADO
17	√	√	√	CONSERVADO

18	√	√		DESCARTADO
19	√	√	√	CONSERVADO
20	√	√	√	CONSERVADO
21	√	√		DESCARTADO
22	√	√	√	CONSERVADO
23	√	√		DESCARTADO
24	√	√	√	CONSERVADO
25	√	√	√	CONSERVADO
26	√	√		DESCARTADO
27	√	√	√	CONSERVADO
28	√	√	√	CONSERVADO
29	√	√	√	CONSERVADO
30	√	√	√	CONSERVADO
31	√	√	√	CONSERVADO
32	√	√		DESCARTADO
33	√	√	√	CONSERVADO
34	√	√	√	CONSERVADO
35	√	√	√	CONSERVADO
36	√	√		DESCARTADO
37	√	√	√	CONSERVADO
38	√	√	√	CONSERVADO
39	√	√		DESCARTADO
40	√	√	√	CONSERVADO
41	√	√	√	CONSERVADO
42	√	√	√	CONSERVADO

43	√	√		DESCARTADO
44	√	√	√	CONSERVADO
45	√	√	√	CONSERVADO
46	√	√		DESCARTADO
47	√	√	√	CONSERVADO
48	√	√	√	CONSERVADO
49	√	√		DESCARTADO
50	√	√		DESCARTADO
51	√	√		DESCARTADO
52	√	√	√	CONSERVADO
53	√	√	√	CONSERVADO
54	√	√		DESCARTADO
55	√	√	√	CONSERVADO
56	√	√	√	CONSERVADO
57	√	√	√	CONSERVADO
58	√	√	√	CONSERVADO
59	√	√		DESCARTADO
60	√	√	√	CONSERVADO
61	√	√	√	CONSERVADO
62	√	√		DESCARTADO
63	√	√	√	CONSERVADO
64	√	√	√	CONSERVADO
65	√	√	√	CONSERVADO
66	√	√	√	CONSERVADO
67	√	√	√	CONSERVADO

68	√	√		DESCARTADO
69	√	√	√	CONSERVADO
70	√	√		DESCARTADO
71	√	√	√	CONSERVADO
72	√	√	√	CONSERVADO
73	√	√	√	CONSERVADO
74	√	√	√	CONSERVADO
75	√	√	√	CONSERVADO
76	√	√	√	CONSERVADO
77	√	√		DESCARTADO
78	√	√	√	CONSERVADO
79	√	√	√	CONSERVADO
80	√	√	√	CONSERVADO
81	√	√	√	CONSERVADO
82	√	√		DESCARTADO
83	√	√	√	CONSERVADO
84	√	√	√	CONSERVADO
85	√	√	√	CONSERVADO
86	√	√	√	CONSERVADO
87	√	√	√	CONSERVADO
88	√	√	√	CONSERVADO
89	√	√	√	CONSERVADO
90	√	√	√	CONSERVADO

---

### 5.3. Análisis factorial

Los 67 reactivos conservados (Ver apéndice C) fueron sometidos a un análisis factorial de extracción de componentes principales con rotación varimax, con el fin de establecer que reactivos miden “Clima social en el Trabajo”, es decir dar validez de constructo. En este paso se eliminaron 48 reactivos.

El resultado final fueron 19 reactivos agrupados en 4 factores (Aspectos positivos del ambiente laboral, condiciones físicas, control y cambio) los cuales se observan en tabla 2.

Tabla 2

Análisis factorial de extracción de componentes principales con rotación varimax

	Aspectos positivos del trabajo	Condiciones físicas	Control	Cambio
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.	0.77	0.07	0.06	0.13
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.	0.72	0.28	0.02	0.05
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.	0.69	0.1	0.21	-0.09
44. Los jefes promueven que los empleados confíen en sí mismos cuando surge un problema.	0.66	0.15	0.09	0.13
24. Se promueve que los empleados tomen sus propias decisiones.	0.62	0.07	-0.22	0.19
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean claros y ordenados.	0.62	0.21	0.2	0.17
34. La gente puede hacer las cosas por	0.6	0.04	-0.11	0.26

iniciativa propia.

9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.	0.59	0.04	0	0.11
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.	0.58	0.3	0.2	0.08
90. Las oficinas están siempre bien ventiladas.	0.13	0.74	-0.03	0.18
80. Generalmente el mobiliario está bien acomodado.	0.15	0.69	0.09	-0.01
60. Los colores y la decoración hacen un lugar de trabajo agradable.	0.22	0.64	0.05	0.01
20. La iluminación es muy buena.	0.06	0.61	0.01	0.01
58. Los jefes controlan y supervisan mucho al personal.	- 0.01	0.04	0.8	0.01
38. Los jefes vigilan cercanamente a los empleados.	0.03	0.03	0.78	0.04
65. Los empleados trabajan muy intensamente.	0.13	0.03	0.59	0.09
89. Las cosas siempre están cambiando.	0.01	-0.06	0.16	0.78
79. El ambiente de trabajo es novedoso y cambiante.	0.32	0.23	0.03	0.63
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.	0.26	0.05	-0.01	0.58

---

Nota: Alpha de Cronbach .83 que explica el 50.33% de la varianza

---

#### 5.4. Análisis de Confiabilidad

Con el fin de corroborar la consistencia interna de los cuatro factores, se realizó el análisis mediante el Coeficiente de Alpha de Cronbach.

Tabla 3

Alpha de Cronbach por Factor

Factor/Reactivo	Aspectos			
	Positivos del Ambiente Laboral	Condiciones Físicas	Control	Novedad
	33	90	58	89
	83	80	38	79
	13	60	65	69
	44	20		
	24			
	87			
	34			
	9			
	84			
Alpha por factor	0.85	0.64	0.6	0.52

En la tabla 3 se puede observar la distribución de los 19 reactivos en los 4 factores. Con base en el contenido, se nombraron los factores:

Factor 1 Aspectos positivos del ambiente laboral: Nivel en donde los superiores valoran las aportaciones del empleado en el trabajo.

Factor 2 Condiciones físicas: Evaluación de los espacios Físicos del lugar de trabajo.

Factor 3 Control: Grado en que los superiores utilizan las reglas o situaciones para vigilar a los empleados.

Factor 4 Novedad: Evalúa los cambios que existen en relación a los procesos y enfoques de trabajo para crear un ambiente laboral adecuado.

En el apéndice D se puede observar el instrumento final con su escala de respuesta tipo Likert con 6 opciones de respuesta que van de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo.

### **5.5. Análisis de Datos.**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el análisis de la prueba t de Student para conocer si existen diferencias entre los grupos de datos Socio demográficos.

Para la variable Sexo no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la comparación de los grupos Masculino y Femenino lo cual indica que tanto hombres como mujeres perciben la misma forma el clima laboral.

Con respecto a la variable Empresa y al factor Novedad se observan diferencias estadísticamente significativas entre los grupos Empresa Privada ( $m= 8.41$ ) y Empresa Pública ( $m=9.30$ ) lo que indica que el lugar de trabajo en las empresas publicas es percibido mas variable o menos estable que en una empresa privada ( $F (1.626=N 204,286, p 01^*)$ ).

En relación a la variable Antigüedad y el factor Aspectos Positivos del Ambiente Laboral existen diferencias estadísticamente significativas entre el grupo Menos de un año de Antigüedad ( $m=37.22$ ) y más de un año de Antigüedad ( $m=31.13$ ) señalando que los empleados con menor antigüedad consideran más valorada su participación y aportes en la realización del trabajo que los empleados con mayor permanencia ( $F (.012=N100, 52, p.00^*)$ ).

Siguiendo con la variable Antigüedad en relación al factor Condiciones Físicas existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos más de un año ( $m=18.77$ ) y menos de un año se obtuvo ( $m=15.47$ ) lo cual demuestra, las instalaciones de la organización son percibidas con características más favorables por los empleados con mayor trayectoria laboral a comparación a los empleados con menor tiempo de ingreso ( $F(2.087=N100.52, p .00^*)$ ).

Para finalizar con la variable Antigüedad en relación al factor Control se observan diferencias estadísticamente significativas entre los grupos más de un año de antigüedad ( $m=12.05$ ) y menos de un año de antigüedad ( $m=10.83$ ) esto indica como los empleados más antiguos perciben mayor atención a los resultados de su trabajo por parte de sus superiores en comparación a los empleados de menor antigüedad en la organización ( $F(9.18=N 100,52, p .019^*)$ ).

Con respecto a Cargo y el factor Aspectos Positivos del Ambiente Laboral se encontró una diferencia estadísticamente significativa para el conjunto Personal a su Cargo ( $m=34.82$ ) y Sin Personal a su Cargo ( $m=30.79$ ), lo cual señala que los empleados con personal a su cargo valoran mayormente las aportaciones a la organización en comparación a un empleado sin personal a su cargo ( $F 1.672=N 151,336, p .00^*$ ).

Por otro lado se encontraron diferencias estadísticamente significativas en relación con el factor Novedad entre los grupos Personal a su cargo ( $m=9.66$ ) y Sin Personal a su Cargo ( $m=30.79$ ) ello demuestra como los empleados con personal a cargo perciben el ambiente laboral más estable que los empleados subordinados los cuales perciben el ambiente laboral de forma cambiante ( $F 2.406=N 151, 336, p .005$ ).

## **5.6. Análisis de Varianza (One – Way ANOVA).**

Mediante el Análisis de Varianza se observaron cuáles fueron las variables independientes significativas en el presente estudio y en la forma de interactuar. En la

tabla 5 se puede observar los resultados obtenidos en el análisis de varianza ANOVA descrito a continuación:

Para la variable Estado Civil no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la comparación de los grupos Soltero, Casado y Unión libre.

Con respecto a la variable Puesto y Factor Aspectos Positivos del Ambiente Laboral se encontraron diferencias estadísticamente significativas para los grupos de Supervisores ( $m=32.07$ ) y Directivos ( $m=36.36$ ) esto indica se percibe que es más valorada la participación y aportes de los directivos en comparación con los supervisores ( $F 4.473$   $N=214,49$ ,  $p .010$ ).

Para la variable Actividades Desempeñadas en el Lugar de Trabajo y el Factor Aspectos Positivos en el Ambiente Laboral existen diferencias estadísticamente significativa entre los grupos Servicio al Cliente y Público ( $m=28.36$ ) con respecto al grupo de Gerentes ( $M=33.04$ ) lo cual indica se percibe que es más valorada la participación y aportes de los empleados que desempeñan actividades de Gestión en comparación con los empleados que desempeñan actividades de Servicio al Cliente y Público ( $F 2.585$   $N= 15,102$ ,  $p .002^*$ ).

Respecto a la variable Actividades Desempeñadas en el Lugar de Trabajo y el Factor Aspectos Positivos del Ambiente Laboral existen diferencias significativas entre los grupos Actividades Administrativas ( $m=32.43$ ) y Actividades de Gestión ( $m= 36.71$ ) ello indica se considera más valorada la participación y aportes de los empleados con desempeño de actividades de Gestión en comparación a los empleados con desempeño de actividades Administrativas ( $F 2.585$   $N= 85, 102$ ,  $p .048$ ).

Con respecto a la variable Contrato y el Factor Aspectos Positivos del Ambiente Laboral hay una diferencia estadísticamente significativa entre el grupo con Contrato de tiempo Indeterminado ( $m=33.68$ ) y el grupo de Contrato de tiempo Determinado ( $m=37.67$ ) esto señala se percibe mayor participación y aportes de los empleados que

laboran con un contrato determinado a comparación de los empleados con un contrato indeterminado (F 5.483 N=354, 43, p .001).

Para la variable Escolaridad y el Factor Condiciones Físicas existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos Bachillerato Concluido (m=16.82) y Doctorado (m=13.00) lo cual señala que las exigencias de las Condiciones físicas del lugar de trabajo son menores por los empleados con bachillerato concluido a los empleados con un Doctorado (F .042 N=152,6, p .042).

Tabla 4

Análisis de Varianza One- Way por Factor

Factor Variable	Aspectos Positivos del Ambiente Laboral	Condiciones Físicas	Control	Novedad
Organización				
Publica	31.17	15.53	10.66	8.42
Privada	32.62	16.26	11.27	9.30
F				1.63
Antigüedad				
Menos de 1 año	32.39	16.13	11.77	8.98
Más de 1 año	31.27	16.06	10.13	8.62
F	0.01	2.09	0.92	
Cargo				
Personal a su cargo	34.82	16.09	11.38	9.67
Sin personal a su cargo	30.79	15.90	10.80	8.59
F	1.67			
Puesto				
Operativo	31.02	15.35	10.84	8.84
Supervisores	32.07*	15.47	10.86	8.89
Directivos	36.36*	16.55	11.21	9.59
F	4.47			

Actividades				
Ayudantes Generales	26.68	16.29	11.00	7.50
Atención a clientes	28.26*	17.13	10.47	9.93
Ventas	31.53	16.82	11.18	7.81
Supervisor	29.50	15.98	11.95	8.79
Actividades administrativa	32.43*	16.77	10.86	8.45
Recursos Humanos	34.42	13.33	10.92	8.33
Servicios de salud	30.75	15.58	9.96	8.65
Ingenierías y servicios profesionales	31.95	15.55	10.95	10.68
Gerentes	33.04*	15.75	11.00	9.70
Directores generales	36.71	15.33	11.77	10.10
F	2.59			2.90
Escolaridad				
Primaria	30.44	13.00	11.11	9.78
Secundaria	29.50	15.27	11.13	9.85
Preparatoria trunca	32.68	15.43	11.25	8.52
Preparatoria concluida	32.49	16.82*	11.29	8.61
Licenciatura trunca	29.26	16.43	9.91	8.57
licenciatura concluida	32.81	15.67	10.93	9.09
Maestría	29.13	13.33	10.47	8.13
Doctorado	9.67	13.00 *	9.83	10.00
F		0.04		

Nota: las medias de los grupos estadísticamente significativos están en negritas.

Diferencias significativas de acuerdo a la prueba post hoc de Tukey Games Howell \*  $p < .0$ .

## DISCUSIÓN

Las sociedades actuales cambian rápidamente y como consecuencia también las organizaciones laborales.

Dichos cambios impactan en los puestos de trabajo y a su vez en la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.

El bienestar de una organización dependerá en gran medida de la adaptación a los cambios del entorno mediante sistemas administrativos eficientes y efectivos.

Para la intervención en una organización laboral la PSO indica se debe comenzar por una evaluación adecuada de los riesgos, la cual puede llevarse a cabo mediante los resultados obtenidos en cuestionarios, listas de comprobación, información proporcionada por los agentes clave e información relevante obtenida durante el proceso de evaluación.

Sobre los resultados de dicha evaluación pueden elaborarse planes de prevención, intervención y optimización adecuados por la empresa en cuestión.

Por ello surge el interés en los instrumentos de medición especialmente en la Escala WES de Moos (1974), ya que es utilizada en diferentes investigaciones nacionales, por ejemplo en el estudio realizado por Álvarez, Hernández e Iglesias (1993) en una industria metal-mecánica en la delegación de Iztapalapa y, extranjeras como es el caso de Granada, Álvarez y Quintero (2013) quienes realizaron una correlación de los conceptos de creatividad y clima organizacional en directivos y colaboradores de una universidad de Colombia.

De igual forma es el caso de Guzmán (2013) el cual utiliza el puntaje global obtenido en la Escala de Clima Social en el Trabajo WES de Moos (1974) versión en español para explicar la relación del clima con la satisfacción laboral entre personal académico y administrativo del CCH Oriente o bien, el estudio de Gutiérrez y Olvera (2010) donde utilizan la Escala de Clima Social en el Trabajo WES de Moos (1974) adaptación en

español para explicar la relación del clima laboral con el compromiso organizacional en una dependencia gubernamental.

Aunque en México existen investigaciones en relación al clima laboral que se han realizado con la Escala WES de Moos (1974) en contextos distintos a los parámetros culturales de las organizaciones en México. Sin embargo Patlan (2008) señala la importancia de considerar las amplias y variadas críticas relacionadas a los instrumentos de medición diseñados para clima laboral en diferentes contextos sociales y sus variantes más que realizar una recopilación de ellos.

Debido a que la Escala WES de Moos (1974) puede ser un instrumento de utilidad en las organizaciones mexicanas se decide realizar una validación psicométrica en población mexicana.

Dentro del Análisis de los resultados se pudo observar tanto contrastes como similitudes con la literatura.

Con respecto a la variable Sexo no se obtuvo diferencia estadísticamente significativa entre el grupo masculino y el grupo femenino lo cual indica que en esta muestra tanto hombres como mujeres percibieron de la misma manera en Clima Laboral.

Sin embargo es importante señalar que de acuerdo a la literatura el Clima Laboral es particular de cada organización es decir en él se involucran características individuales y de grupo.

La interrelación de cómo son percibidas estas características por los hombres y las mujeres en la organización es lo que perfila el concepto de Clima Laboral en cada empresa.

En el caso de la variable Organización se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas entre el grupo pública y el grupo privada con respecto al factor novedad, los empleados de la organización privada perciben el Clima Laboral más rutinario y los empleados de la organización pública lo perciben más cambiante.

Ramírez (1998) indica que cada empresa posee una dinámica de trabajo propia es decir su nivel de rutina va de acuerdo al sector de la empresa. La rutina es el grado en que las tareas realizadas en el puesto de trabajo son repetitivas, monótonas, poco retadoras y motivadoras, por consiguiente su ejecución no implica el uso de diferentes competencias o competencias complejas. Lo cual trae como consecuencia que el trabajador disminuya la atención prestada a los peligros existentes en el ambiente disminuyendo también, su capacidad de respuesta debido al aburrimiento producido por estas tareas (Salanova, 2009).

La rutina se relaciona positivamente con indicadores de malestar psicosocial como irritación, ansiedad, depresión, aburrimiento, y negativamente con indicadores de bienestar psicosocial como la satisfacción laboral. Además, la alta rutina en el trabajo también, puede tener consecuencias sobre la salud física al relacionarse con mayores niveles de secreción de adrenalina y noradrenalina, predictoras del infarto al miocardio, además pueden generar desordenes musculo-esqueléticos cuando la actividad se realiza en tiempos breves y de manera constante (Peiró, 1992)

De igual forma se encontró diferencia estadísticamente significativa en la variable Cargo entre el grupo de personas que tienen personal a su cargo y el grupo de personas que no tienen personal a su cargo, con respecto al factor de aspectos positivos y al factor novedad. El grupo de empleados que tienen personal a su cargo perciben un Clima Laboral menos estable donde se apoya y valora más a sus subordinados que los del grupo de empleados que no tienen personal a su cargo, esto coincide con lo expuesto por Gil-Monte y Peiró (1999) donde el papel de supervisor (gestión del personal) va a ser fundamental para la percepción del empleado, incluso por encima de los compañeros de trabajo.

Tal como lo menciona Sthepen (2000) el liderazgo es una de las variables que ejerce gran influencia sobre el comportamiento laboral y el clima social, este se relaciona generalmente con las funciones de los directivos que juegan un papel determinante debido

a que, pueden influir tanto en las conductas y la salud de las organizaciones como en los subordinados.

Para Yukl (1998) la influencia es la esencia del liderazgo, para el líder es necesario vender sus ideas, ganar la aceptación de planes y políticas y motivar a otros para apoyar e implementar sus decisiones. El examen del poder (la capacidad de ejercer influencia) no es suficiente para explicar la efectividad de un líder en la influencia sobre las personas y en su motivación para comprometerse con las tareas, este puede ser usado de diferentes formas y la manera en que es ejercido incluye el comportamiento de influencia.

Por otro lado, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de la variable Estado Civil: Soltero, Casado y Unión libre, es decir el estado civil no influyo en la percepción del Clima Laboral, lo cual coincide con Bierema (2001) quien señala que, la gran mayoría de las personas se alinean a las demandas de tiempo y ponen al margen los compromisos ajenos al mundo laboral.

Esto se relaciona con el empoderamiento (constructo del Clima Organizacional) en el ámbito organizacional, como es entendido y aplicado hasta ahora por los directivos, no contribuye en la promoción de la igualdad en el ámbito laboral, ya que se insiste en ignorar o suprimir la vida personal como una muestra de compromiso laboral y continúa ignorando el contexto social y cultural en el que los empleados se desarrollan, enfocándose únicamente en el beneficio propio de la organización (Harding, Alcoff & Potter, 1993).

En el caso de la variable Actividades con respecto al factor Aspectos Positivos se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el grupo que realiza las actividades de atención al cliente y público (que pertenece a el nivel de puesto operativo) que percibe un Clima Laboral con menor apoyo y valoración a los subordinados que el grupo de gerentes (que pertenece a el nivel de puesto directivo).

De igual forma con respecto a la variable Actividades otra de las diferencias estadísticamente significativas se obtuvo entre el grupo que realiza actividades administrativas (que pertenece al puesto de Supervisores) los cuales perciben un Clima Laboral con menor apoyo y valoración a los subordinados en comparación a el grupo de gerentes perteneciente a puesto de Directivos.

Con respecto a la variable puesto (operativo, supervisores y directivos) se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el factor aspectos positivos. El grupo de directivos percibe un Clima Laboral con mayor apoyo en el que se valora a los subordinados comparado con el grupo de supervisores.

Como se puede observar, se obtuvieron las mismas diferencias estadísticamente significativas entre los grupos de la variable Actividades que en los grupos de la variable de Puesto en relación al factor aspectos positivos. Aunque las actividades de nuestra población fueron diversas cada una de ellas pertenece a un nivel de puesto (Operativo, Supervisores y Directivos) es decir es equiparable.

Lo anterior coincide con los descubrimientos de Ito, Contreras y Gutierrez (2001) quienes observaron mayores niveles de salud mental en las personas de menor preparación, es decir, un nivel operativo donde las actividades son rutinarias y poco complicadas en comparación con personas con un mayor nivel de estudios de puestos supervisores y directivos que desempeñan funciones de mayor responsabilidad. Además, en el caso de los niveles operativos se puede sumar la falta de control o autonomía ocasiona que aquellas tareas altamente repetitivas que son controladas por el ritmo de una maquina sean mucho mas estresantes que las tareas repetitivas donde el trabajador puede tener el control de las mismas.

Así mismo el exceso de carga de trabajo tanto en términos cuantitativos (por ejemplo, exceso de actividades a realizar) como cualitativos (por ejemplo, sobrecarga física, mental

y emocional), es una fuente frecuente de estrés. La sobrecarga cuantitativa se ha visto relacionada en diferentes investigaciones con el malestar psicosocial (por ejemplo, fatiga, agotamiento, depresión, ansiedad, burnout) con mayor número de accidentes de trabajo, y con quejas psicósomáticas como problemas gastrointestinales (Public Service Association of New South Wales, 1998 en Salanova, 2009).

La sobrecarga cualitativa no es una cuestión de cantidad de trabajo como ocurre en la sobrecarga cuantitativa, sino de calidad del mismo. No es que el trabajador perciba que tiene demasiadas tareas que realizar para el tiempo que tiene disponible, sino más bien, que la tarea en concreto es demasiado compleja, a nivel físico (grado en que el trabajo exige excesiva carga física, como carga y descarga de materiales pesados, movimientos repetitivos y de corta duración, este tipo de demandas aparece con mayor frecuencia cuando se trabaja con “cosas”), mental (grado en que el trabajo exige excesiva concentración, precisión, tener que estar pendiente de varias cosas a la vez y recordarlas de manera que excedan sus competencias mentales. Esta demanda se encuentra presente fundamentalmente en trabajadores que trabajan con datos o emocional (grado en el que el trabajador exige la excesiva implicación del trabajador a nivel emocional, ya sea por tener que tratar con personas difíciles, o por tener que persuadir o convencer a otros de manera que exceda sus competencias emocionales).

La investigación ha mostrado que las demandas emocionales cualitativas tienen mayor impacto negativo en el bienestar de trabajadores del sector servicios que las demandas cuantitativas, desencadenando así con mayor probabilidad el síndrome de desgaste ocupacional (Van Vegchel, De Jonge, Söderfeldt & Schaufeli, 2004 en Salanova, 2009).

Por último se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas en la variable de escolaridad entre el grupo de doctorado y el grupo de bachillerato concluido con respecto al factor condiciones físicas este último grupo percibe mejores condiciones físicas en el

lugar de trabajo, observamos que a mayor escolaridad la exigencia de las condiciones físicas del lugar de trabajo será mayor, lo cual coincide con la propuesta de modelo de Karasek y Theorell (1990) el cual señala que según las características de la tarea se imponen al trabajador una serie de requerimientos ergonómicos.

Maldonado (2006) menciona se deben tomar en cuenta las distintas variables y factores internos de las organizaciones determinantes del comportamiento de los trabajadores. Una de ella son las variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias.

## CONCLUSIÓN

El objetivo del presente trabajo fue la validación de un instrumento que permita medir el clima laboral, debido a que este es considerado un factor determinante para las organizaciones que desean obtener un clima saludable para sus empleados y una mayor productividad y calidad en los servicios que ofrecen; por ello, es importante contar con los instrumentos o herramientas adecuadas que permitan explorar indicadores de oportunidad para intervenir en los procesos laborales, sometidos a cambios de acuerdo a actitudes, valores, prácticas y percepciones que caracterizan a los miembros de una organización.

En los trabajos antes mencionados de medición de Clima Laboral se han obtenido resultados con base a una estructura factorial diseñada para el contexto en la que fue construida como indica Hellriegel (1974) en Patlan (2008) las escalas de medición generalmente se enfocan en realizar mediciones objetivas del clima laboral, pero muchas de ellas tienen limitaciones, como es el caso de incluir numerosas variables y no un número manejable de dimensiones que puedan ser medidas.

Debido a la creciente demanda de la actualización de información en relación al tema clima laboral en México y de la importancia de contar con instrumentos de medición confiables y válidos, es que resulto necesario validar psicométricamente la Escala de Clima Social en el trabajo WES de Moos versión español adaptada (2008), de acuerdo a los parámetros organizacionales en México, ya que esta escala es válida para la población norteamericana, pero no para la mexicana.

A partir de la aplicación de la Escala de Clima Social en el trabajo WES de Moos (2008) en una muestra de 490 participantes de los cuales 204 son trabajadores del sector público y 286 del sector privado. Se pudo validar para la población mexicana una escala conformada por 18 reactivos agrupados en 4 factores, con un Alpha de Cronbach de .831 que explica el 50.703 de la Varianza.

Para estimar la confiabilidad, en este estudio se utilizó el método estadístico Alpha de Cronbach el cual, indica qué reactivo se está comportando de manera inconsistente y por lo tanto produce un valor más bajo en la confiabilidad.

Por otro lado, se obtuvo la validez del instrumento para verificar que cumple los objetivos establecidos de medición, en este caso se utilizó el análisis factorial, cuyo propósito consiste en buscar el número mínimo de dimensiones, capaz de explicar el máximo de información contenida en los datos.

Con base en los procedimientos mencionados anteriormente se obtiene una nueva escala constituida por 19 reactivos distribuidos en 4 factores que permiten medir la percepción del constructo clima social laboral de acuerdo a la población mexicana. Estos factores son:

El primer factor Aspectos positivos en el trabajo, está conformado por los reactivos: 33, 83, 13, 44, 24, 87, 34, 9 y 84 los cuales hacen referencia a percepciones positivas que el empleado hace del comportamiento laboral.

El segundo factor de la escala se denomina Condiciones físicas, agrupa los reactivos: 90, 80, 60 y 20 que hacen referencia a las percepciones de las características arquitectónicas del lugar de trabajo.

El tercer factor denominado Control conformado por los reactivos: 58, 38 y 65 que hacen alusión a la percepción de la manera en que se permite al empleado llevar a cabo el trabajo, es decir vigilancia, supervisión, seguimiento de normas y disciplina.

El último factor Novedad está conformado por los reactivos: 89, 79 y 69 que se refieren a la percepción de condiciones nuevas del trabajo, es decir al trabajo novedoso o cambiante que prevalece en el ambiente laboral.

De acuerdo a los análisis realizados se encontró que en las variables clasificatorias Sexo y Estado Civil no existen diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo, en las variables clasificatorias Actividades, Puesto, Cargo, Escolaridad y Organización se

encontraron diferencias estadísticamente significativas. Así mismo, el factor de mayor relevancia para nuestra población fue Aspectos Positivos en el Trabajo debido a que resulto ser estadísticamente significativo para mayor número de variables, seguida del factor Novedad, Condiciones Físicas y Control.

Ante los resultados obtenidos se concluye que a pesar de que no siempre las mujeres viven en igualdad de condiciones si las comparamos con los hombres, con respecto a los salarios y los puestos de alta dirección o gran relevancia, apreciamos que ya no es un campo totalmente vetado a lo femenino.

Por otro lado, la forma en que el grupo que ocupan puestos gerenciales gestionan las actividades del personal que tenga a cargo (mandos medios y nivel operativo) resulta ser un aspecto fundamental, debido a que ejercen una influencia determinante, si esta gestión es positiva representa a su vez una ventaja a la empresa sobre todo en términos de productividad tanto en eficiencia como en eficacia.

Al hablar de una empresa pública y una privada se habla también de dinámicas y fines distintos, mientras la primera busca el interés general de la colectividad a la que pertenece la otra la maximización de sus utilidades o ganancias, por tanto el impacto en sus colaboradores difiere.

Así mismo, las personas con menor grado de estudios que se desempeñan en puestos operativos presentan menores niveles de estrés en comparación con personas que se desempeñan en niveles con mandos medios que a su vez poseen mayor grado de preparación debido a que el tipo de actividad de estos últimos implica mayor responsabilidad.

Las apropiadas condiciones de trabajo en los diferentes puestos desde una perspectiva ergonómica promueven una mayor satisfacción de los empleados lo cual a su vez aumenta la productividad. Un ambiente de trabajo saludable es aquel que cuenta con los recursos

laborales que son responsables de la generación del bienestar psicológico de los trabajadores y de la creación de organizaciones positivas y saludables. Estos recursos se refieren a aquellos aspectos del ambiente de trabajo (físico/estructural y social) que son funcionales en la consecución de metas y objetivos, y que poseen el poder de reducir las demandas o exigencias laborales.

Finalmente se considera que es innegable que la salud física y mental del trabajador no solo se ve afectada por la condiciones de trabajo, sino que está influido por factores psicosociales.

La consideración de factores psicosociales que pueden estar afectando a la salud ocupacional del trabajador debería ampliarse más allá de los estrictamente organizacionales tomando en cuenta así la transferencia entre los dos ambientes (laboral y extra-laboral) de las demandas y recursos que pueden afectarse mutuamente y afectar de este modo a la salud ocupacional del trabajador, y en definitiva al funcionamiento saludable de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

Para futuras investigaciones sería recomendable relacionar el clima laboral con otras variables.

## REFERENCIAS

- Anastasi, A. & Urbina, S. (1998). *Test Psicológicos*. México: Prentice Hall.
- Anzola, M. O. (2003). *Culturas corporativas y perdurabilidad organizacional*. Universidad de Colombia: Colombia.
- Álvarez, A., Hernández, P. y Iglesias, M. (1993). *La influencia del clima laboral en la industria metal-mecánica de la zona de Iztapalapa* (Tesis de la Universidad Autónoma de Iztapalapa) Recuperado en <http://148.206.53.231/UAM5774.PDF>.
- Aragón, L. E. (2011). *Evaluación psicológica: Historia fundamentos teóricos, conceptuales y psicometría*. México: Manual Moderno.
- Aranda, C., Pando, M., Torres, T., Salazar, J. y Franco, S. (2005). Factores psicosociales laborales y síndrome de burnout en médicos de familia. *México: Anuales de la Facultad de Medicina*. 66 (3):235-331.
- Ayuso, J. A. (2006). Profesión docente y estrés laboral: una aproximación a los conceptos de estrés laboral y burnout. *Revista Iberoamericana Educativa*. 39(3):1-14.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Demandas de empleo y recursos de empleo como predictores de la frecuencia y duración de la ausencia. *Diario de comportamiento profesional*. 62:341-356.
- Bandura, A. (1997). *La autoeficacia: El ejercicio del control*. Nueva York: Freeman & Co.
- Barling, J. & Griffiths, A. (2002). A history of Occupational Health Psychology, en Quick, J. C. & Tetrick, L.F., *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington: American Psychological Association.
- Burke, R.J. & McAteer, T. (2007). Work hours and work addiction: The price of all work and no play, en Perrewe, P.L. & Ganster, D.C. (Eds.), *Exploring the Work and Non-Work Interface. Research in Occupational Stress and Well-being*, 6. Oxford: Elsevier.

- Canguillem, G. (1989). *Lo normal y lo patológico*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Cifre, E. & Salanova, M. (2008). *Work/Non-Work Interface: A challenge to Human Resources Management*, en Wankel, C. (Ed.), *21st Century Management*. New York: Sage.
- Chiavetano, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el comportamiento de las organizaciones*. México: Mc Graw- Hill Interamericana.
- Comisión Europea. 1999. *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo*. Disponible en: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/health\\_safety/docs/guidance\\_stress\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/health_safety/docs/guidance_stress_es.pdf). [Consultado en julio de 2005].
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B., (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86: 499-512.
- Drenth, P.J.D., Thierry, H., Willems, P. & de Wolff, C. (1984). *Handbook of Work and Organizational Psychology*. New York: Wiley & Sons.
- Dolan, S., García, S. & Díez-Piñol, M. (2005). *Autoestima, estrés y trabajo*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Fortes-Ferreira, L., Peiró, J. M., González-Morales, M. G. & Martín, I. (2006). Work Related stress and well-being. The roles of direct action coping and palliative coping. *Scandinavian Journal of Psychology* 47 (4) 293-302.
- García, R. M. & Ibarra, V. L. (2009). *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. (Tesis de la Universidad de Guanajuato) Recuperado en [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/fuentes\\_consultadas.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/fuentes_consultadas.html)
- García-Saiso, A., Ortega-Andrade, R., y Reyes Lagunes, L. I. (2014) Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social, Organizacional WES de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4 (1) 137-1384.

- Granada, K., Álvarez, C. & Quintero, P. (2012). Relaciones entre las habilidades creativas de los directivos y el clima organizacional entre las universidades privadas de Manizales (Tesis de la facultad de Estudios Sociales y económicos, UAM, Colombia) Recuperado en <http://repositorio.autonoma.edu.com>.
- Gil, F. & Alcover de la Hera, C. M. (2003). Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid: Alianza.
- Gil-Monte, P. R. (2002). Aproximación en la higiene mental. México: Eder.
- Gregory, R. J. (2001). Evaluación psicológica. Historia, principios aplicaciones. México: Manual Moderno.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10: 76-88.
- Hobfoll, S.E., (1989). Conservation of resources: a new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44:513-524.
- Hodgetts, R. & Alman, S., (1981). Comportamiento en las organizaciones. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Hogan, T. P., (2004). Pruebas psicológicas. Una introducción práctica. México: Manual Moderno.
- Hosmer, L. & Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15 (1), 67-90.
- Ivancevich, J.M. R. & Matteson, M.T. (1992). Estrés y trabajo: una perspectiva gerencial. México: Editorial trillas.
- Kaplan R. M. & Saccuzzo, D. P. (2006). Pruebas psicológicas. Principios aplicaciones y temas. México: Internacional Thomson.

- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoer, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain. Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24:285-308.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). Healthy work stress, productivity and the reconstruction of working life. Nueva York: Basic Books.
- Lamontagne, A.D., Louie, A.M., Ostry, A. & Landsbergis, P.A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13: 268-280.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal and coping. Nueva York: Springer Publishing Company.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5: 165-184.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1978). Motivation and Organizational Climate, Boston: Division of research Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Littlewood H. & Bernal, E. R. (2007). Renuncia Psicológica en médicos de un hospital público mexicano. Ponencia presentada en el XXI Congreso Interamericano de Psicología. D. F.
- Lu, L. (1999). Work Motivation, Job stress and Employees Well-Being. *Journal of Applied Management Studies*, 8 (1) 61-72.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: developing and maintaining psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16:57-72.

- Luthans, F. & Youssef, C. F. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33:143-160.
- Malo, D. (2008). La medición en psicología como herramienta ética en el ejercicio del psicólogo. *Revista Psicogente: Universidad Pontificia Boliviana, Colombia* 11 (19) Recuperado en <http://portal.unisimonbolivar.edu.com>.
- Mañas, R. M., González, R. V. & Peiro, S. P. (1999). *El clima de los Equipos de Trabajo: Determinantes y Consecuencias*. España: Almería.
- Mikulic, I. M. (2007). *Construcción y Adaptación de Pruebas Psicológicas*. Buenos Aires, Argentina: Dpto de Publicaciones, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.
- Moreno-Jiménez B, González J. L. & Garrosa E. (1999). Burnout docente, sentido de la coherencia y salud percibida. *Revista Psicopatología Psicología Clínica*. 4(3):163-168.
- Moos, R. Insel D. M. & Humphrey B, (1974). *Preliminary Manual for Family Environment Scale: Work Environment Scale and Group Environment Scale*. Palo Alto CA: National Press Book.
- OMSS.(1948). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. Disponible en: [www.who.int/suggestions/faq/es/](http://www.who.int/suggestions/faq/es/). [Consultado en Septiembre de 2014].
- Osca, A. (2004). El ambiente y las estructuras organizacionales, en Osca, A.(Ed.), *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Sanz y Torres.
- Patlán, J. (2008). *Exposición escrita del tema: clima y cultura organizacional*. Inedito. U.N.A.M.
- Paredes, L. (2013). *Diagnostico e intervención para mejorar el clima laboral en la escuela Fisca Mixta Carlos Aguilar en la parroquia de Cumbaya* (Tesis del Colegio de

Ciencias y Humanidades, Ecuador) Recuperado en <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2292>.

Peiro, J.M. (1992). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid: Eudema.

M., L. & Maldonado, M. (2004). Análisis organizacional en Instituciones Educativas. *Revista Encuentro Educativo* 11. 4484450.

Poelmans, S., O'Driscoll, M. & Beham, B. (2005). An overview of international research on the Work-Family interface, en Poelmans, S.A.Y. (Ed.), *Work and Family. An international Research Perspective*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Reforma. (2009). Gasta más IMSS por estrés. *Reforma.com* [serial online] Feb [cited 2009 Feb online]. Disponible en <http://www.reforma.com>.

Reyes Lagunes, I. (1993). Las redes semánticas naturales su conceptualización y su utilización en la construcción de Instrumentos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*. 9 (1). 81-97.

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva, en Vazquez, C. y Hervas, G. (Ed.), *Psicología Positiva Aplicada*.

Salanova, M. (2009). *Psicología de la Salud Organizacional*. Madrid: Síntesis.

Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza.

Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I.M. & Llorens, S. (2007). Caso a caso en la prevención de los riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable. Bilbao: Lettera.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25:293-315.

- Salgado, J., Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1995). Clima laboral y satisfacción laboral en una PYME. Recuperado de <http://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/download/7370/7234>.
- Sandi, C., Venero, C. y Cordero, M. (2001). Ariel Neurociencia.
- Selye, H. (1956). The Stress of Live. Mc Graw Hill: Nueva York. Gil-Monte.
- Peiró JM. 1997. El desgaste psíquico en el trabajo: El síndrome de quemarse. Madrid: Síntesis Psicología.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1:27-43.
- Simons, T. & Tobinson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 83 (3) 434-440.
- Tamayo, S.M. & Traba, R.Y. (2010). Modelo teórico de clima organizacional en Contribuciones a la Economía, recuperado en <http://www.eumed.net/ce/2010b/>.
- Toro, A. F. (1992). Diseño y Productividad: contribuciones de la psicología ocupacional. España: Cincel.
- Thorndike, E. (1989). Medición y evaluación en psicología y educación. México: Trillas.
- Uribe, F. (2008). Psicología de la Salud ocupacional en México. México: PAPIIT.
- Warr, P.B. (1987). Work, unemployment, and mental health. Oxford: Oxford University Press.
- Wexley, K. N. y Yulk G. A. (1990). Conducta organizacional y psicología del personal. México: Cecsa.
- William, S. & Cooper L. (2004). Manejo del estrés en el trabajo: plan de acción detallado para profesionales. México: Manual Moderno.

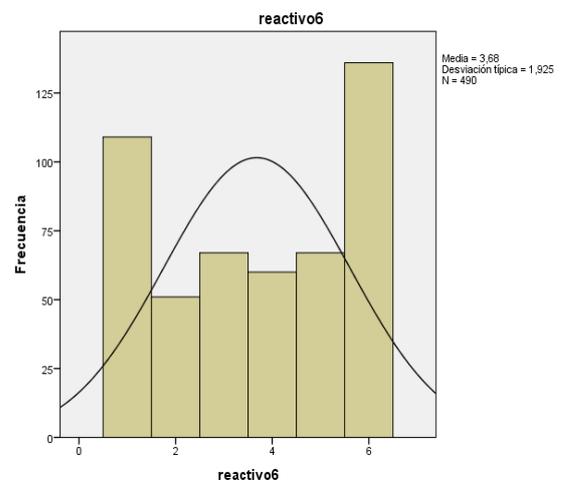
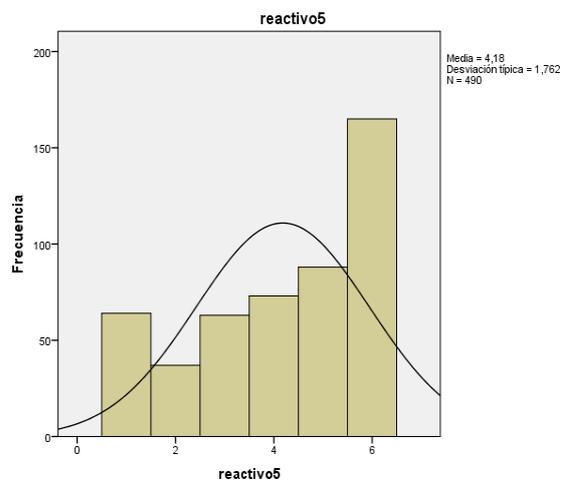
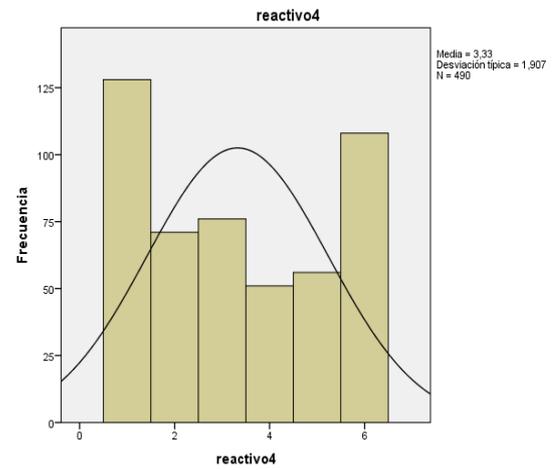
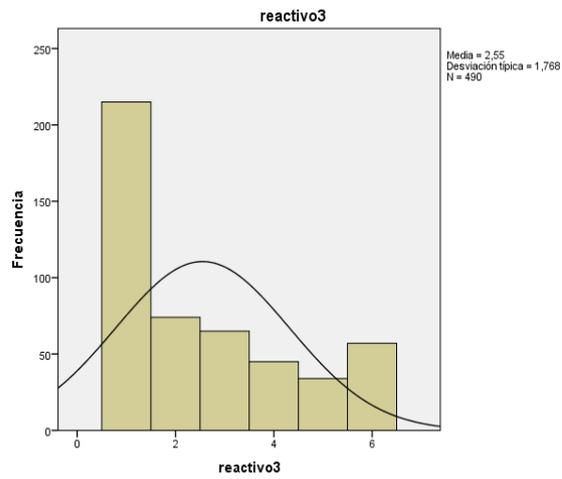
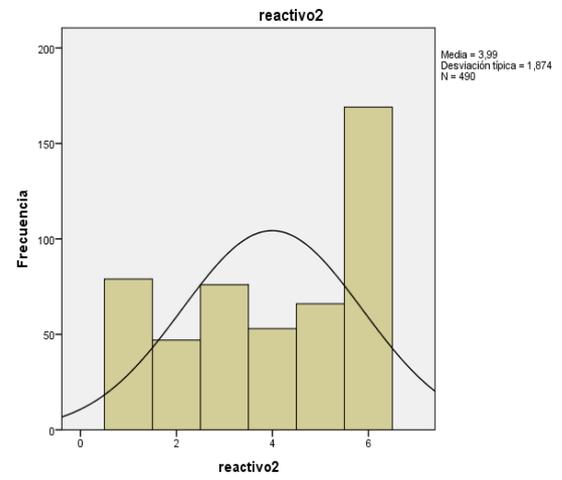
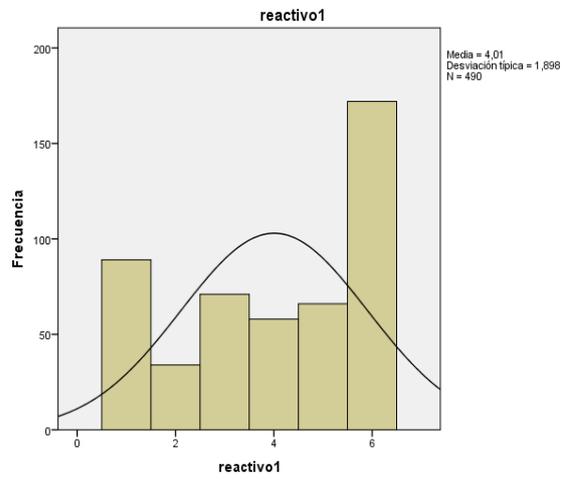
Yang, J., Peng, T. K. & Monsholder, K. (2004). Procedural Justice, Climate and Groupe Power Distance Orientation: A case of Cross-Level Effects. Departament of Management, Lousiana State University, USA.

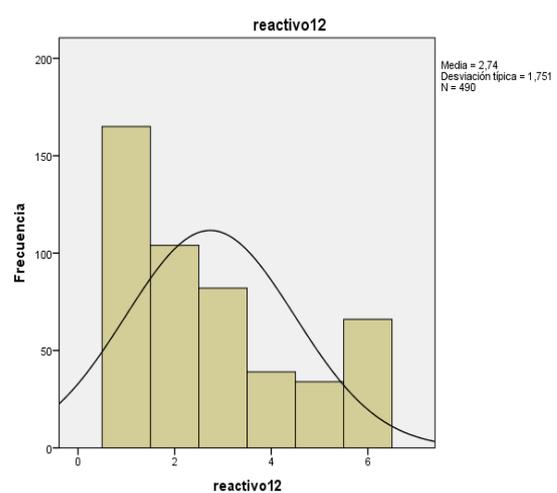
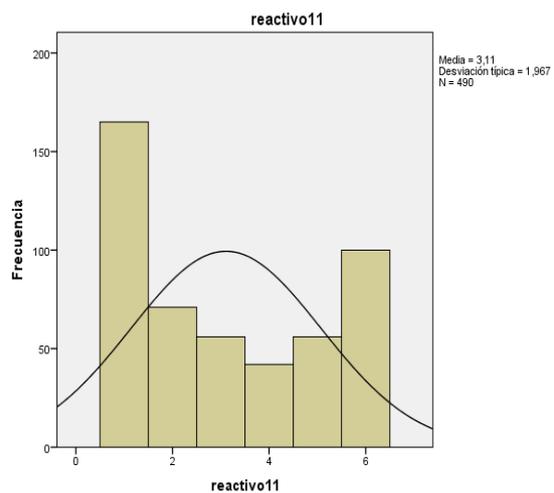
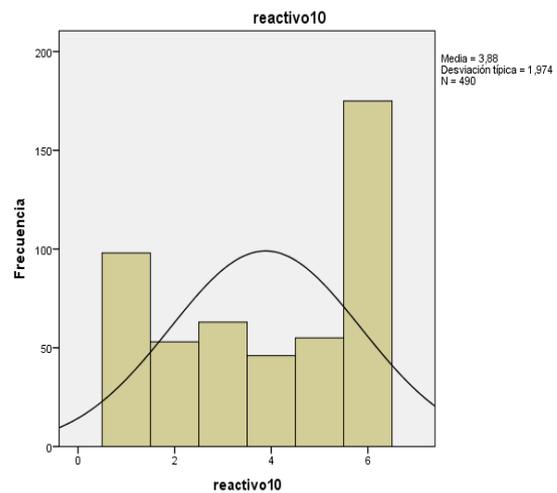
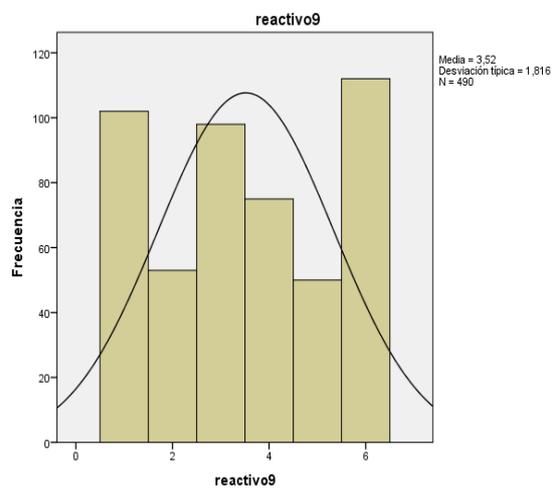
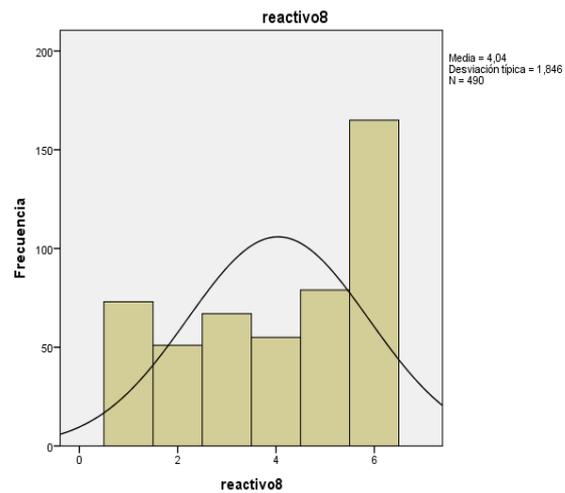
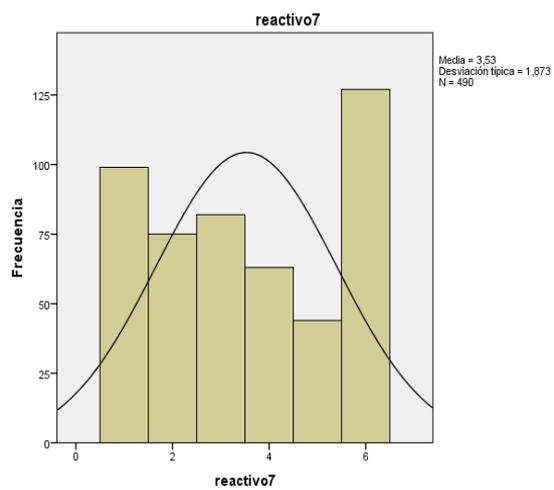
Yukl, G. A. (1998). Leadership in Organizations. Prentice: Hall PTR.

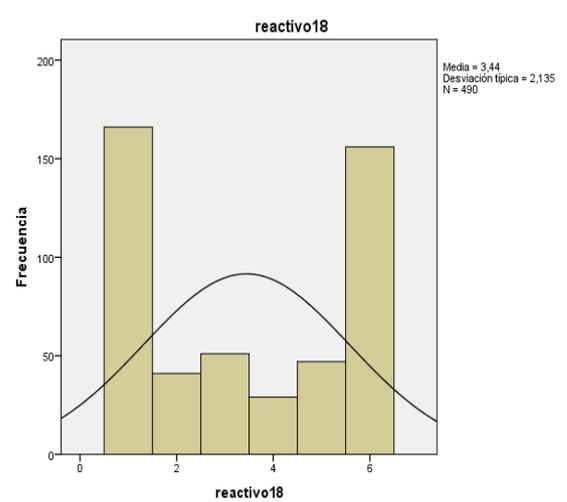
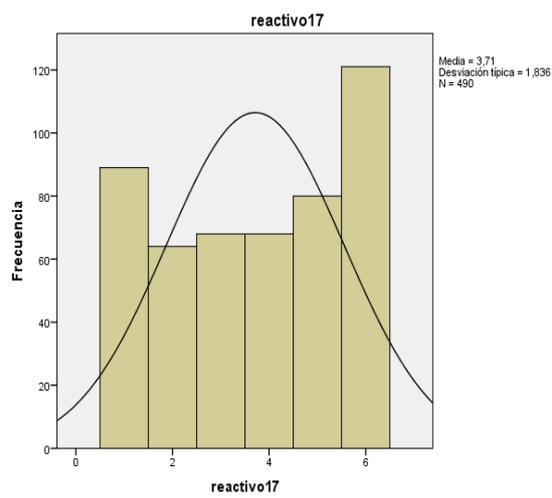
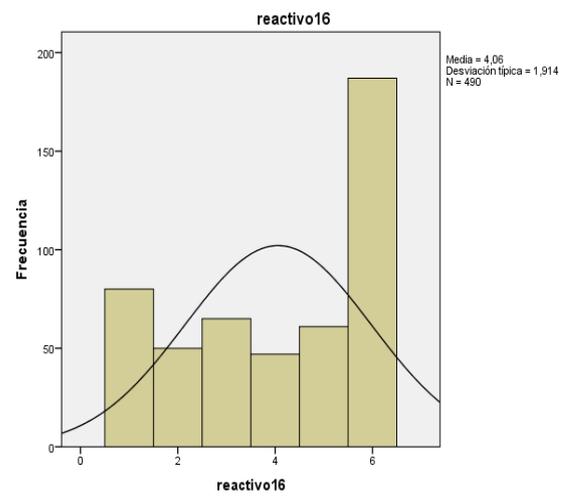
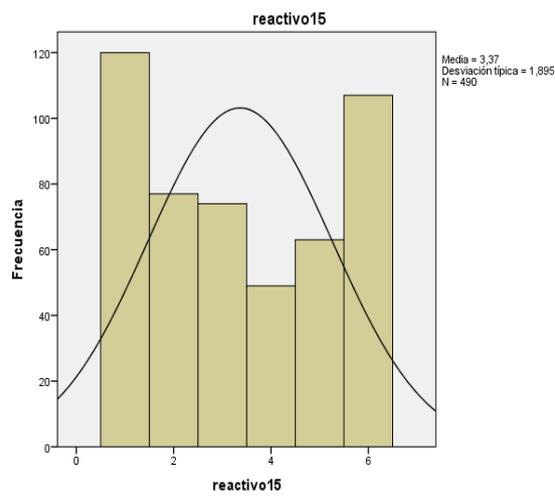
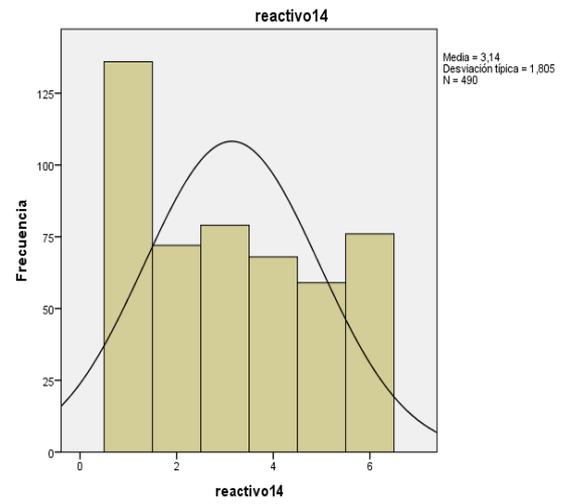
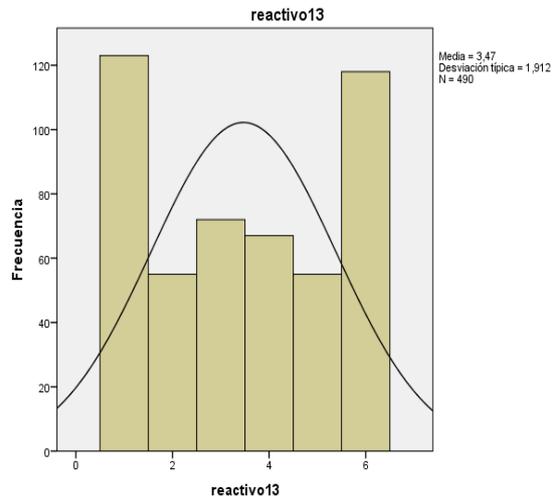
Zapata, F. (2012). La importancia de medir el clima organizacional para el servicio. Recuperado en: <http://www.slideshare.net/flawerzapata10/la-importancia-de-medir-el-clima-organizacional-para-el-servicio-13122268>.

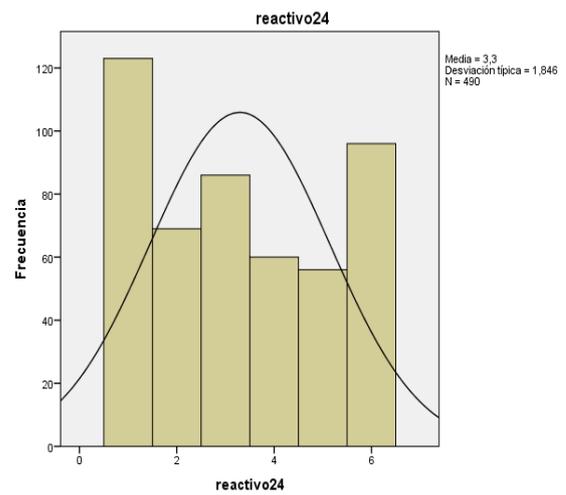
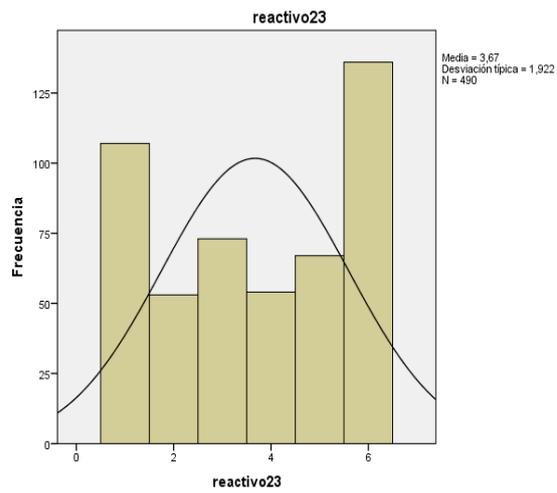
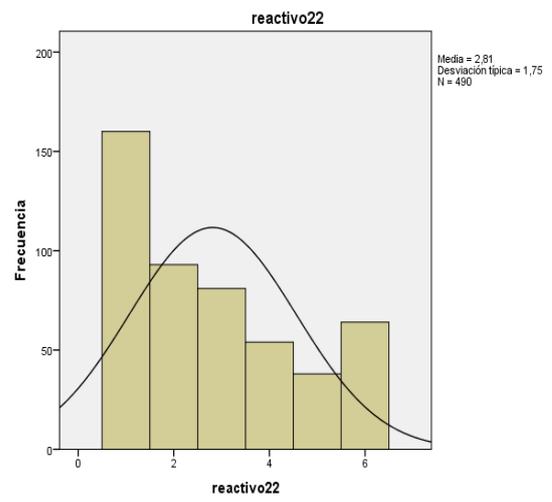
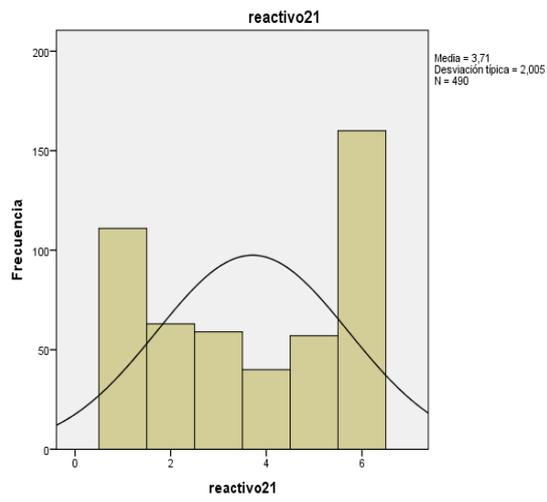
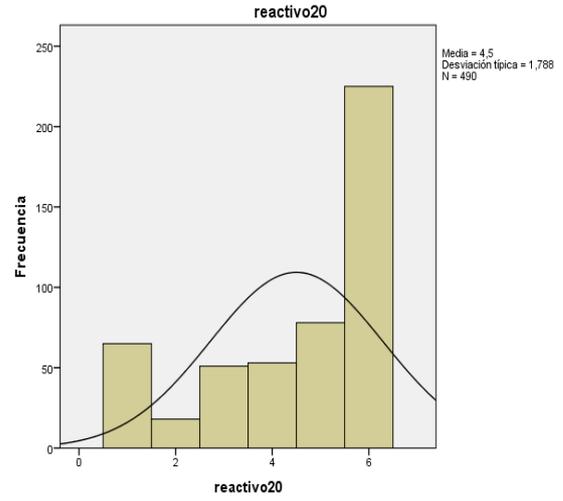
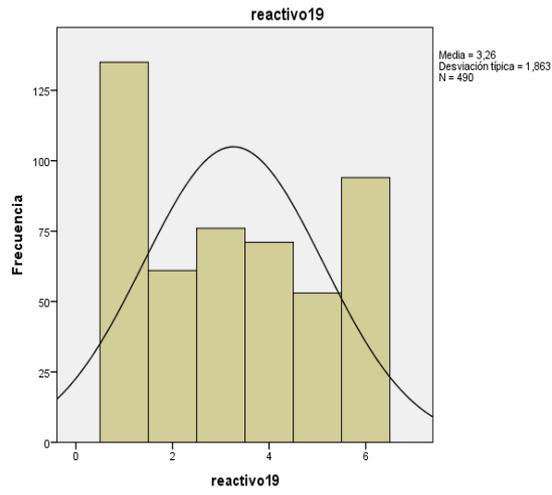
# APÉNDICE A

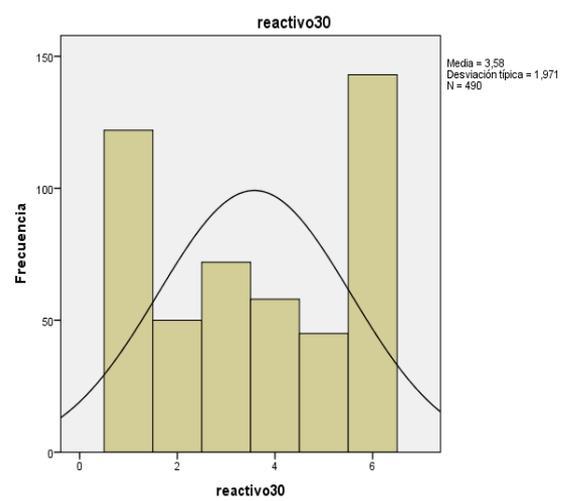
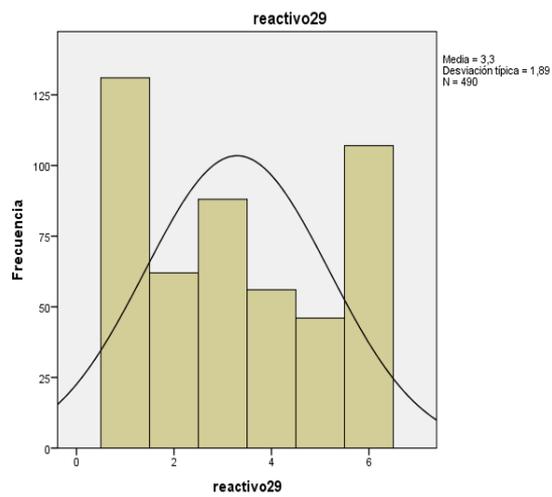
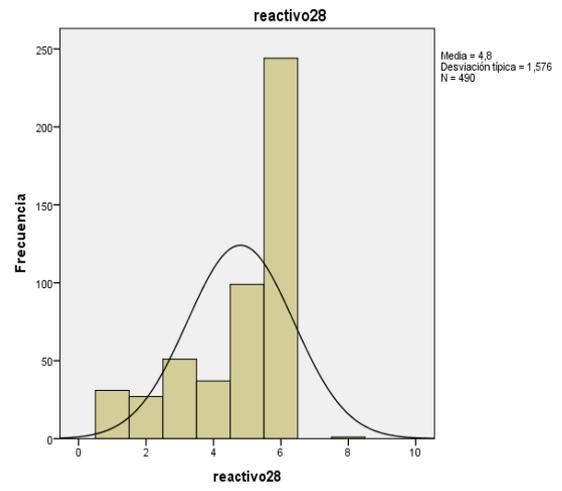
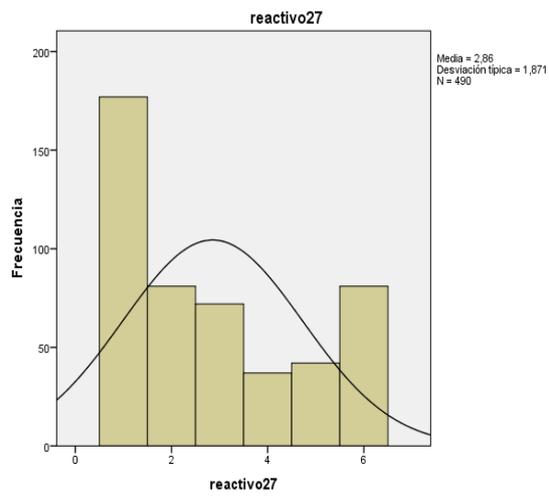
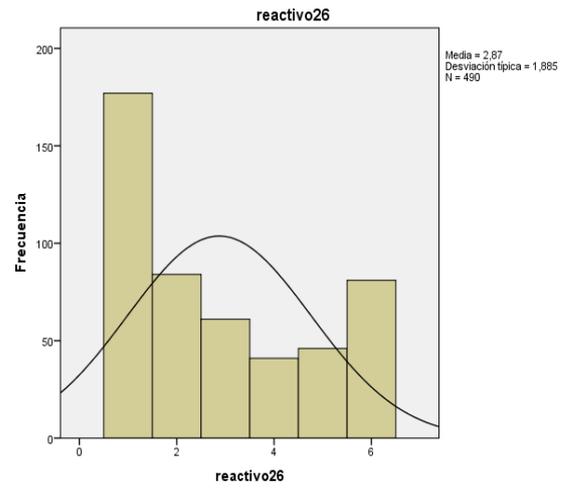
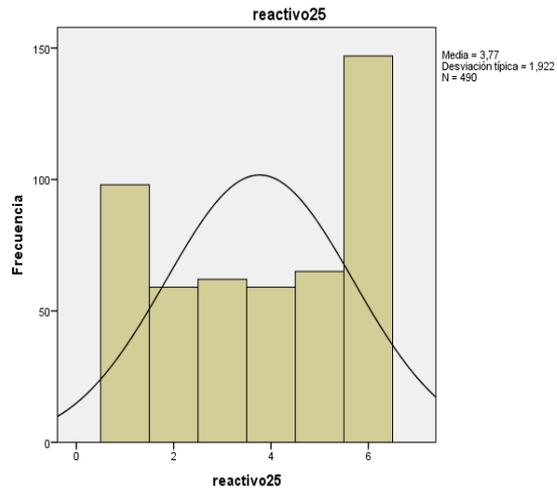
## Distribución de Frecuencias de Histogramas de respuestas

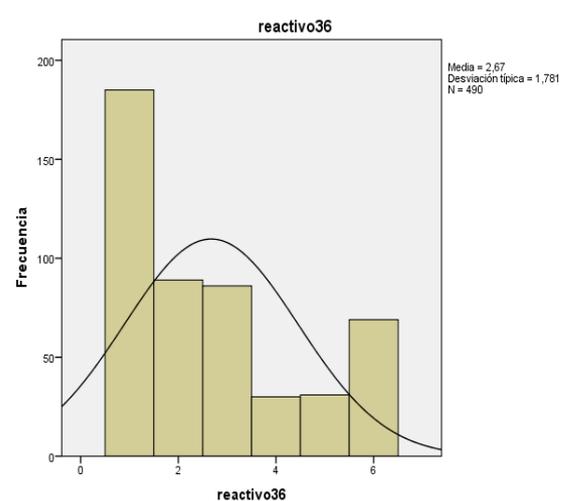
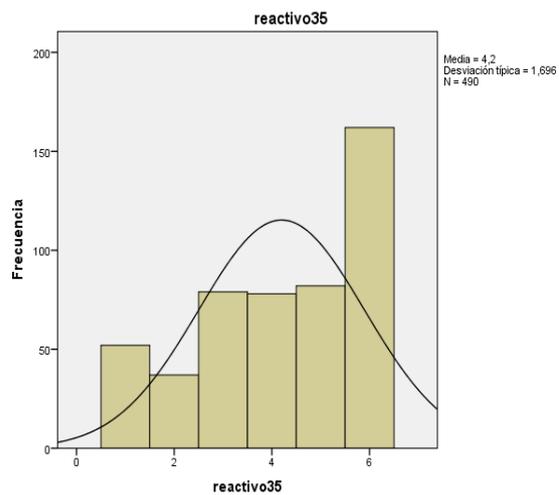
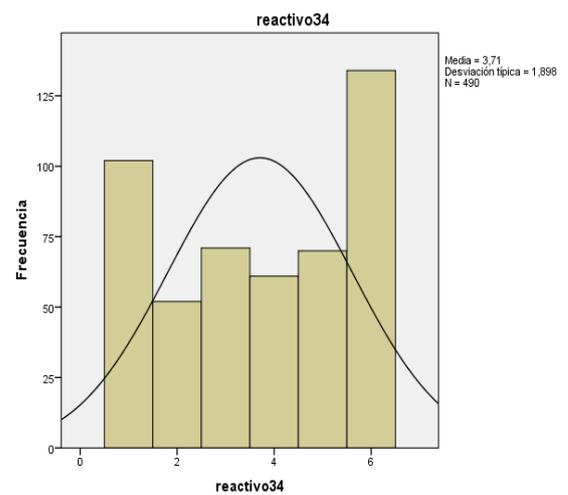
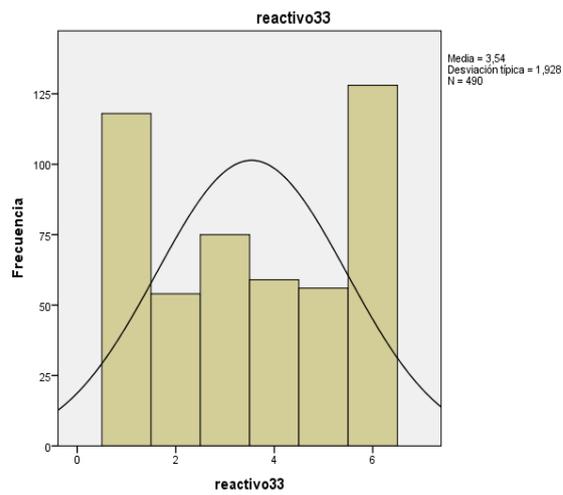
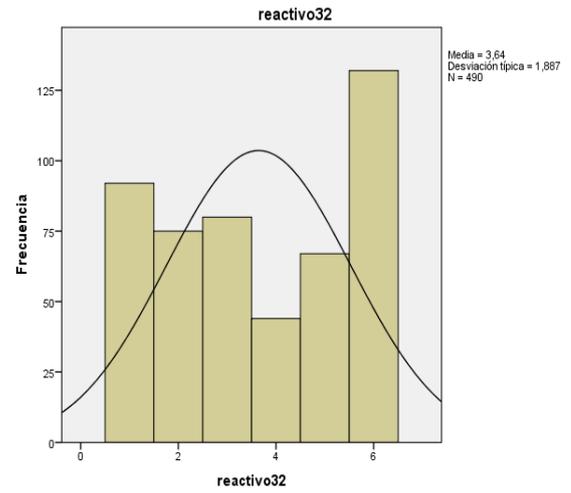
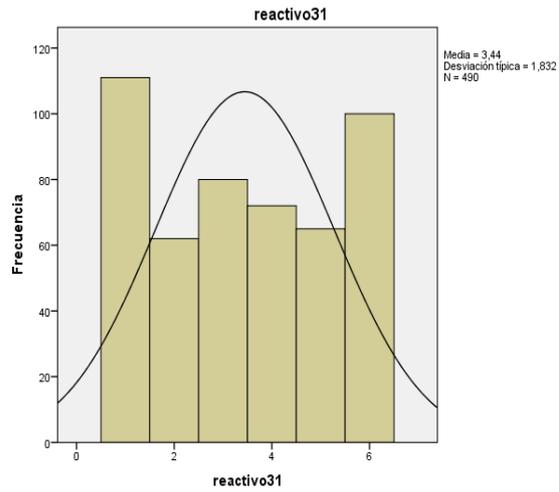


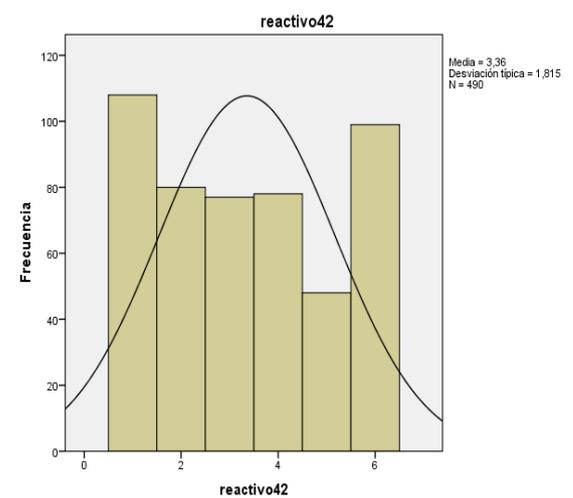
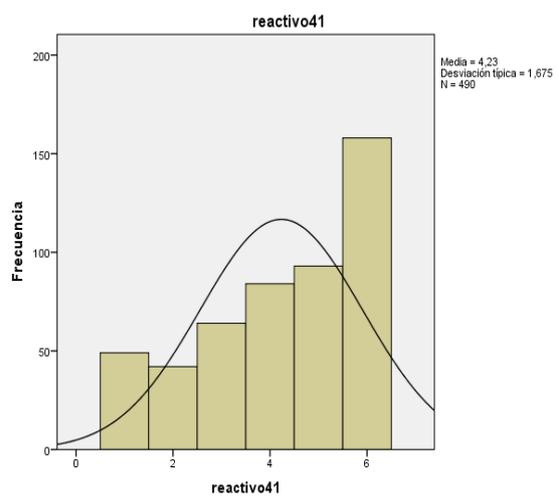
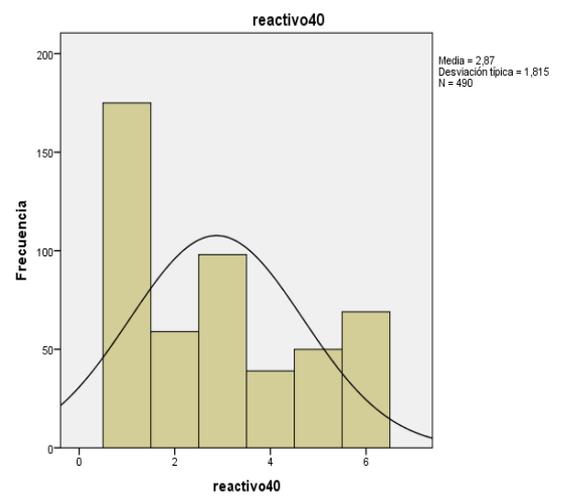
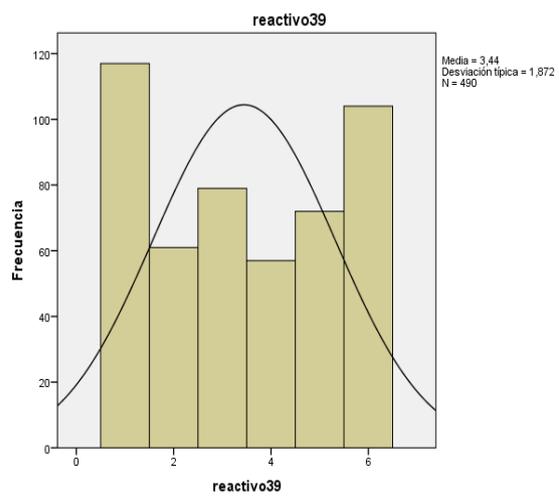
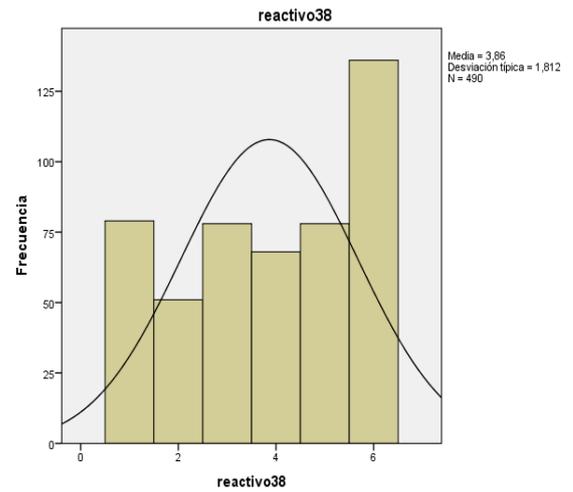
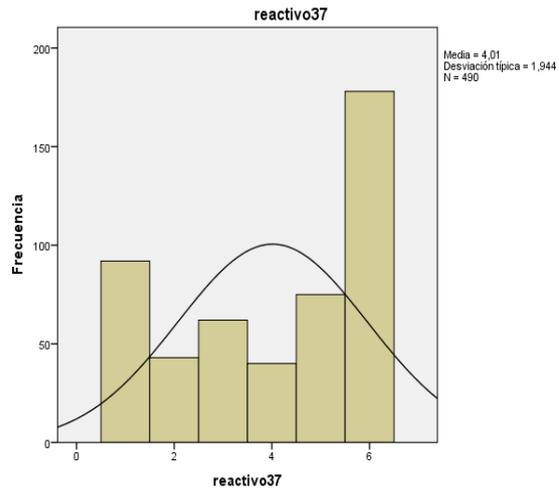


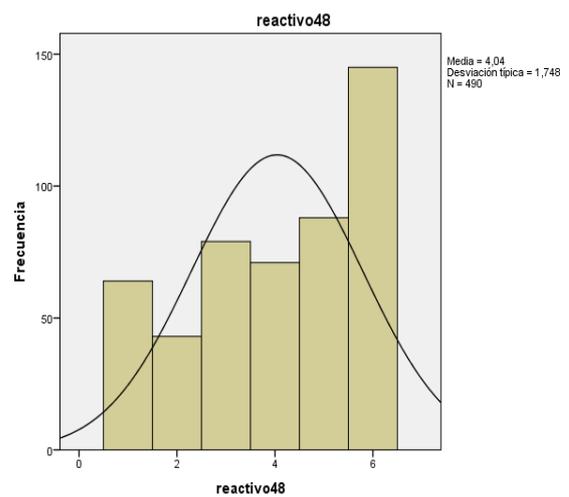
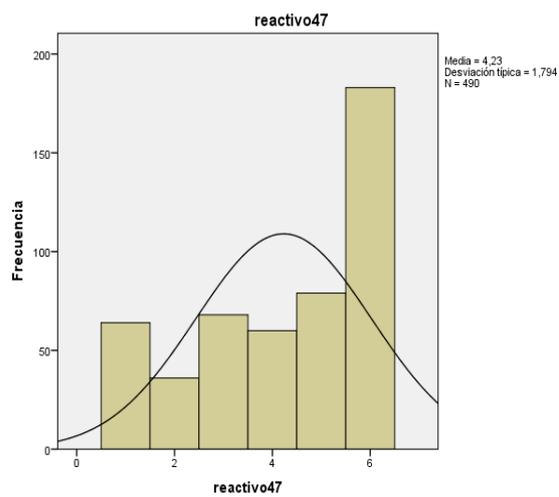
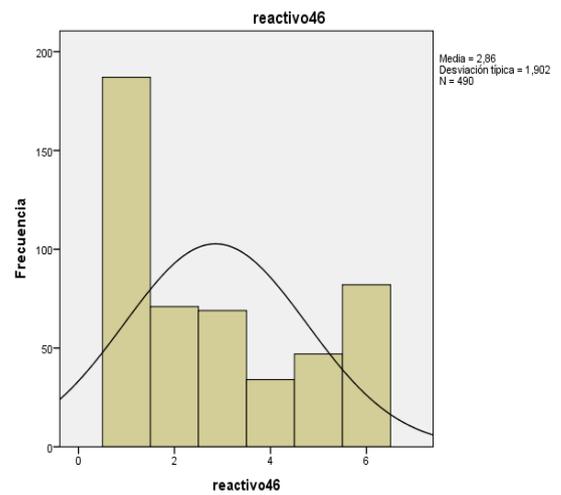
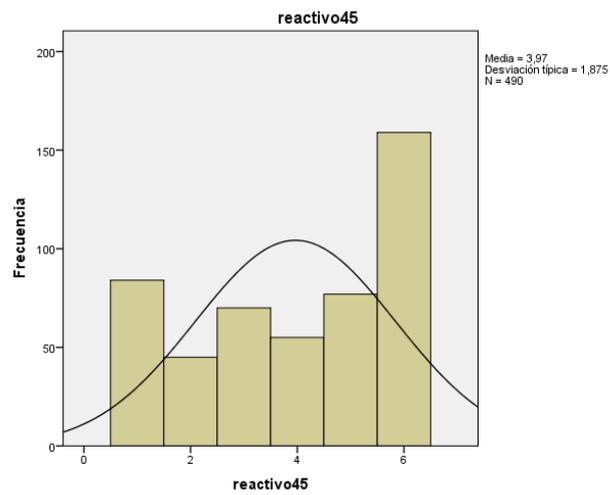
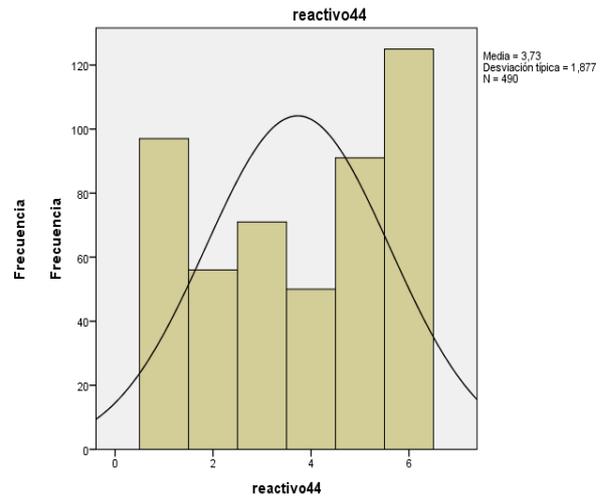
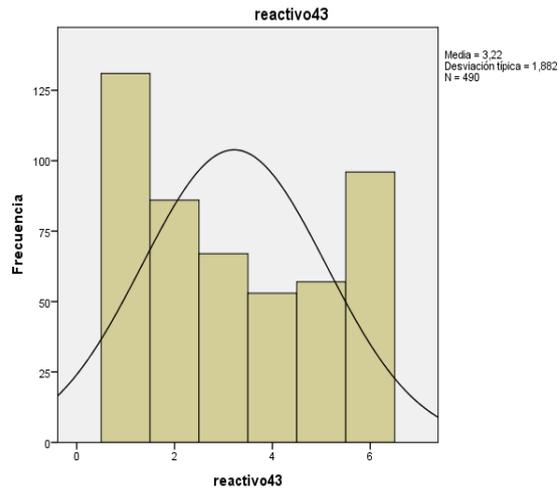


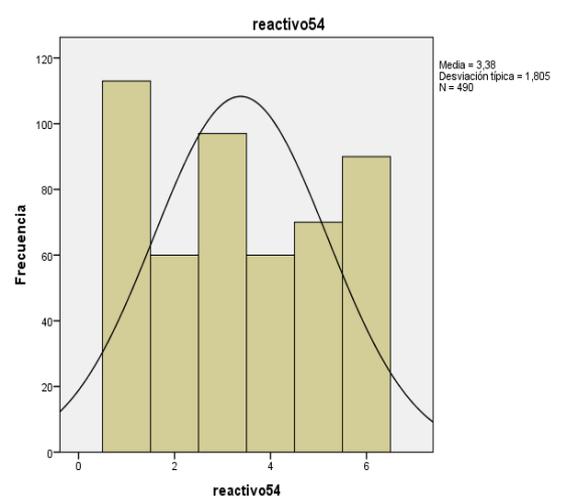
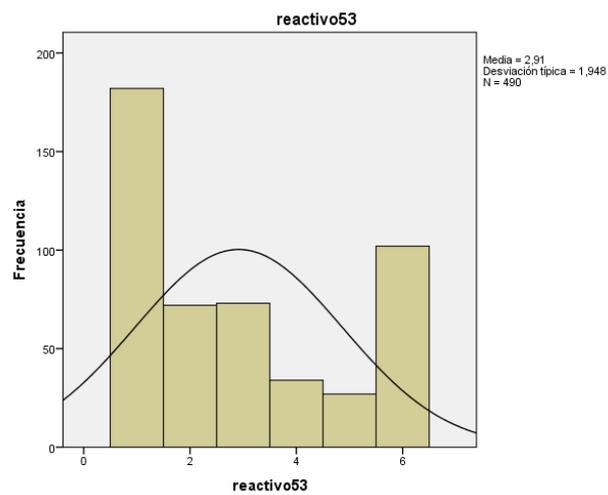
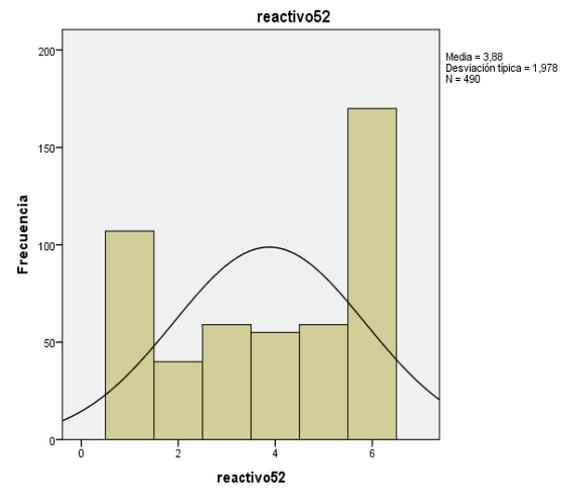
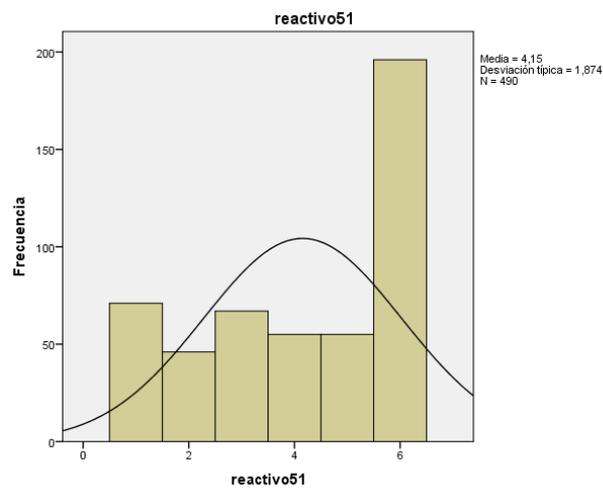
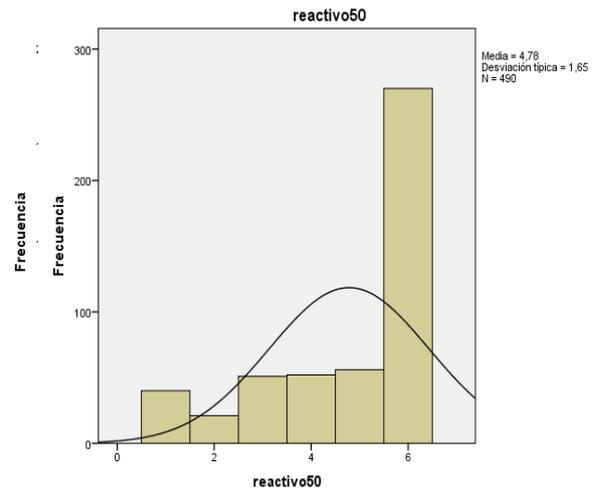
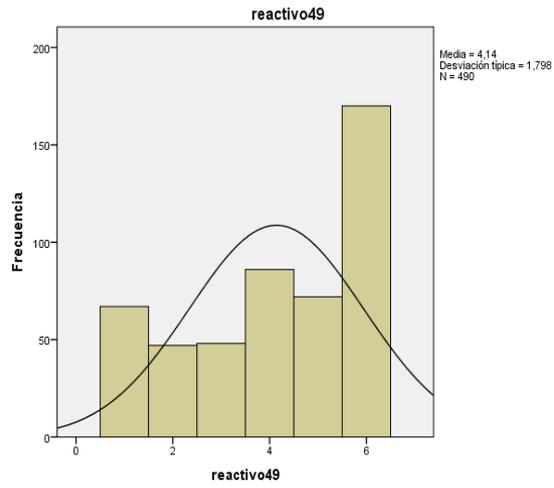


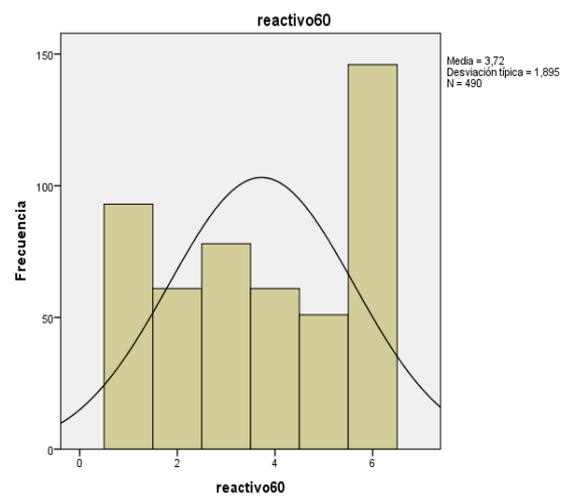
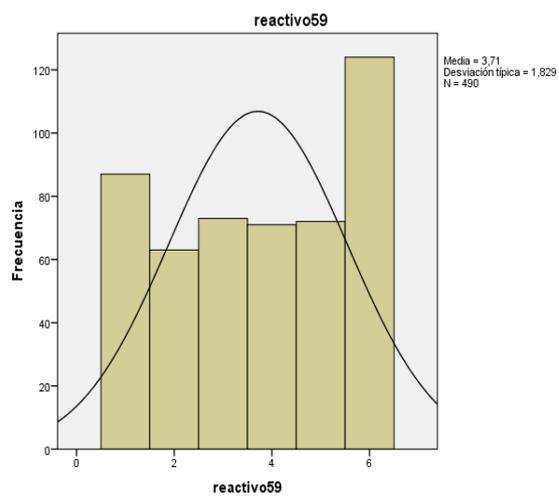
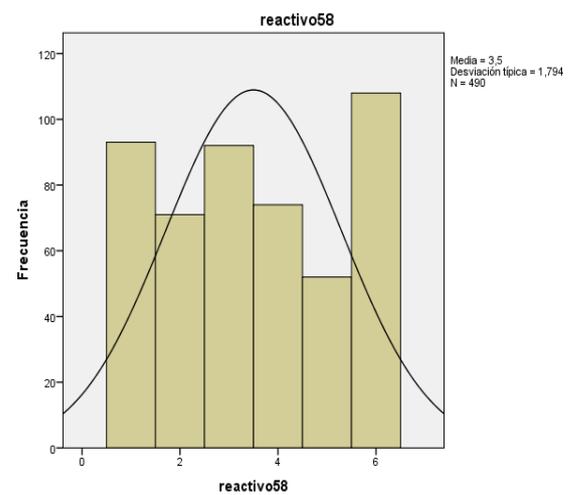
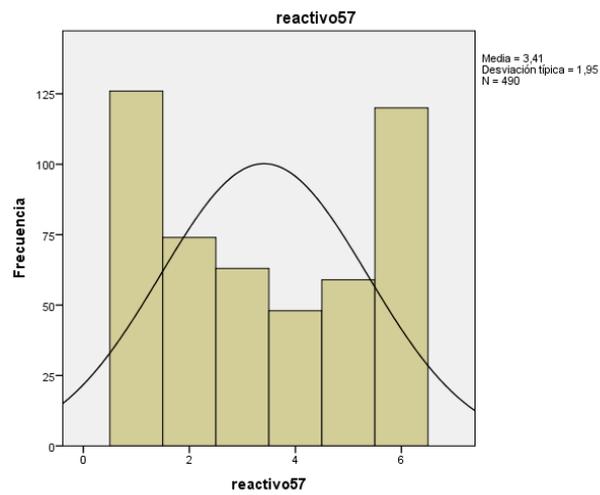
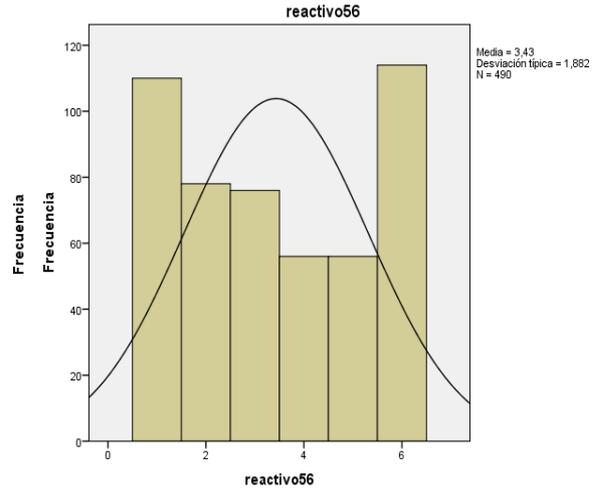
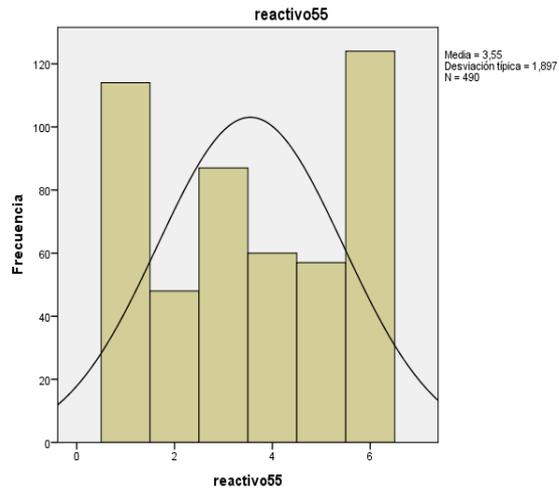


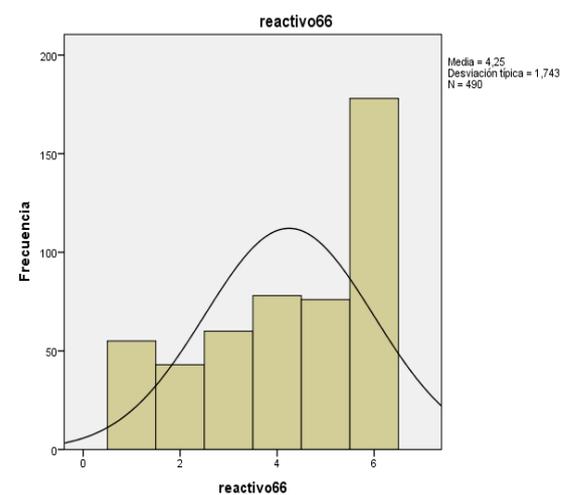
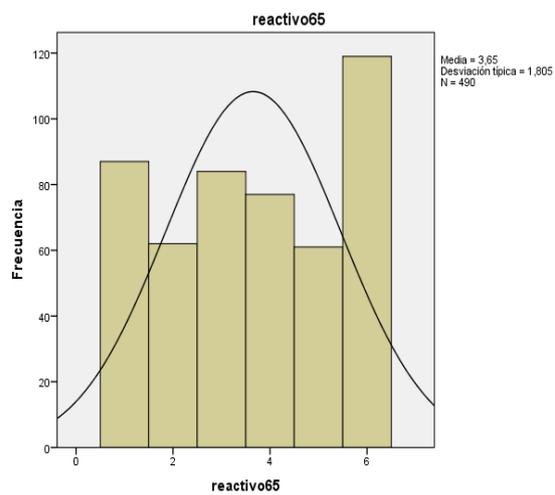
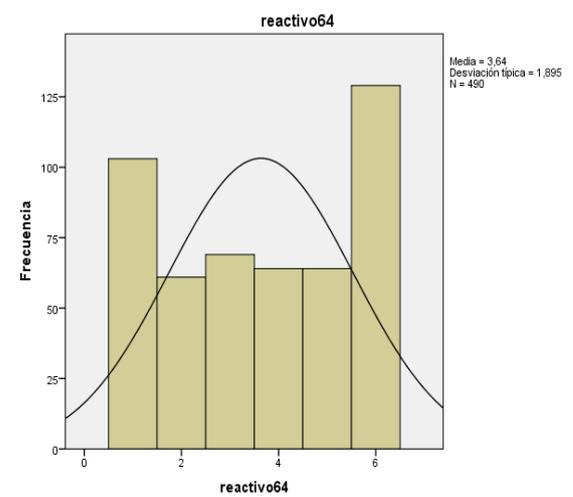
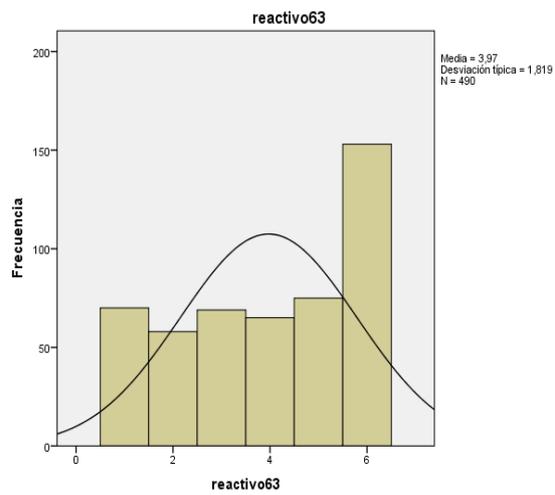
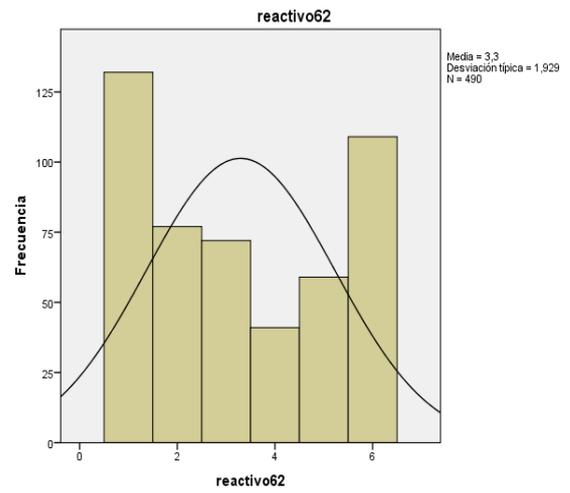
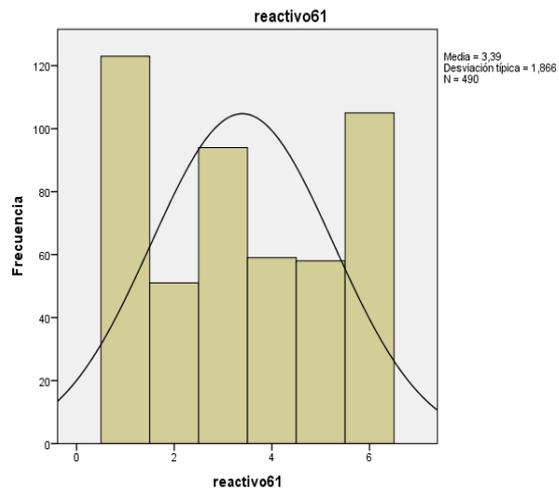


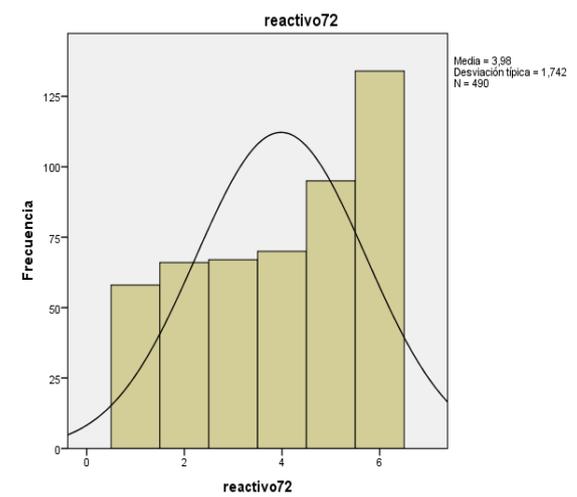
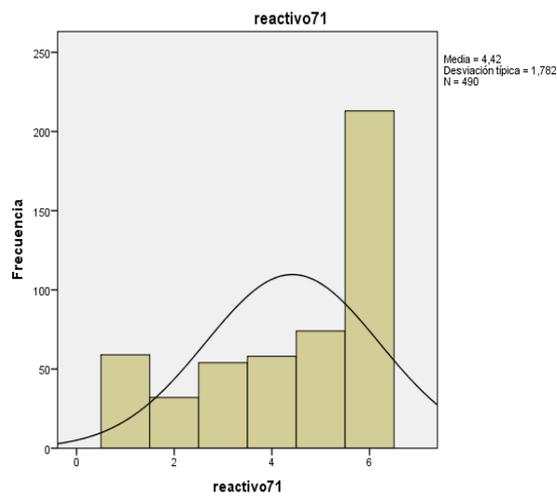
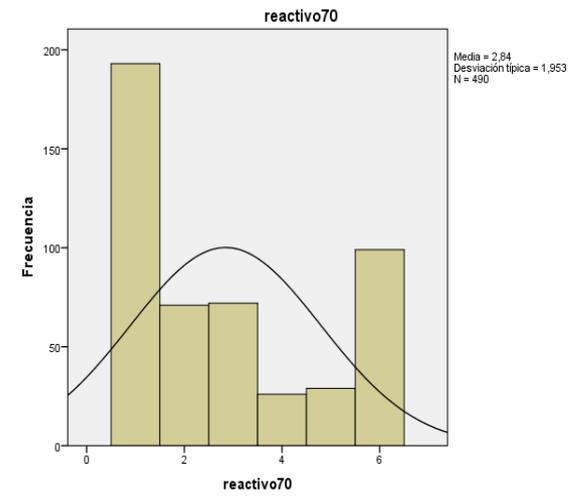
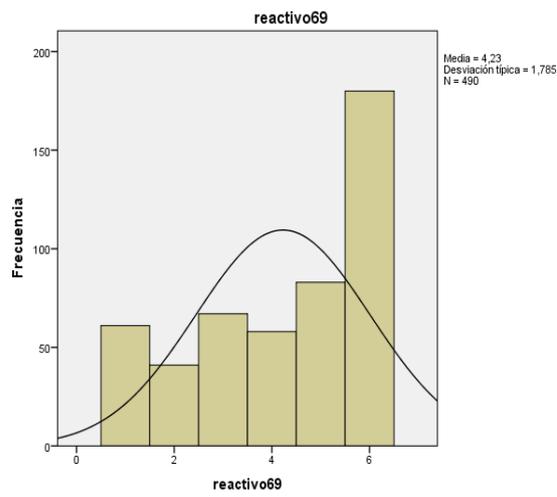
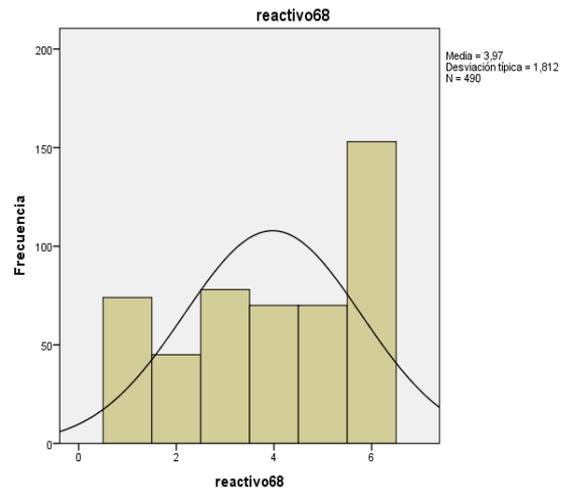
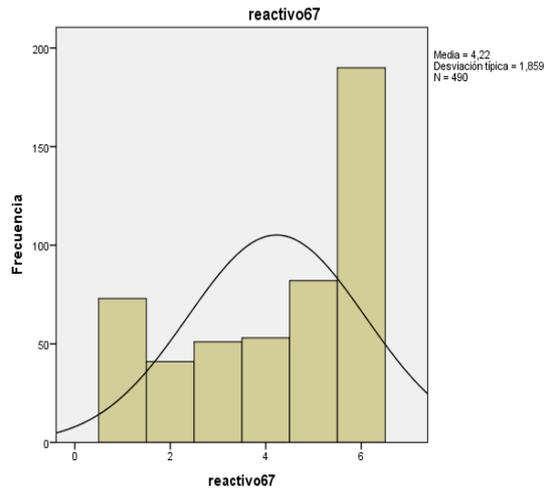


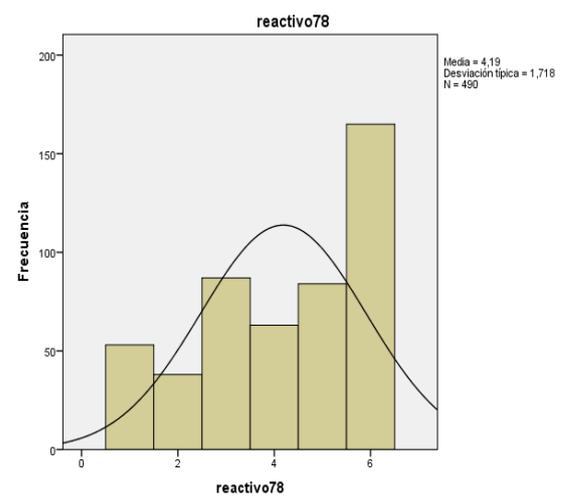
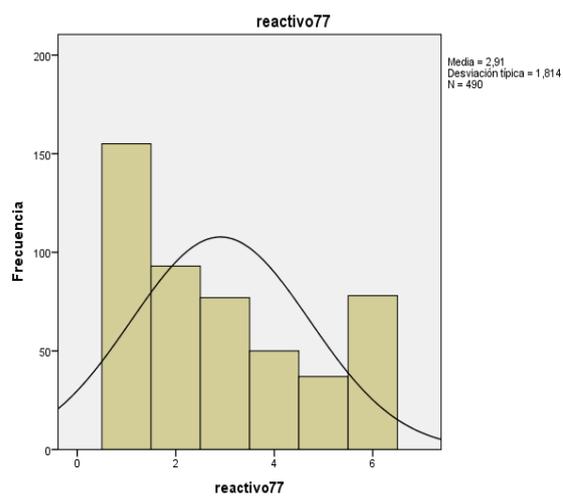
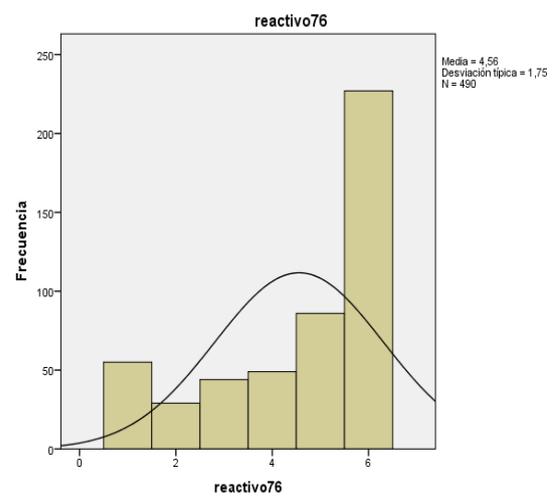
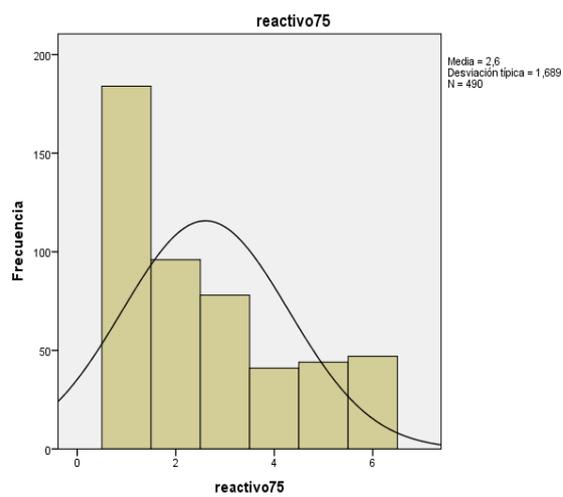
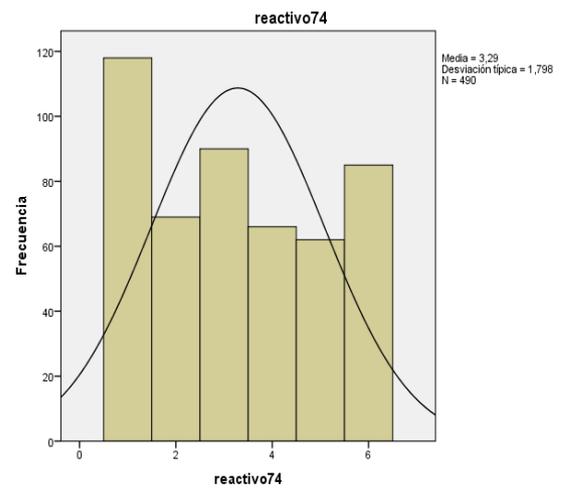
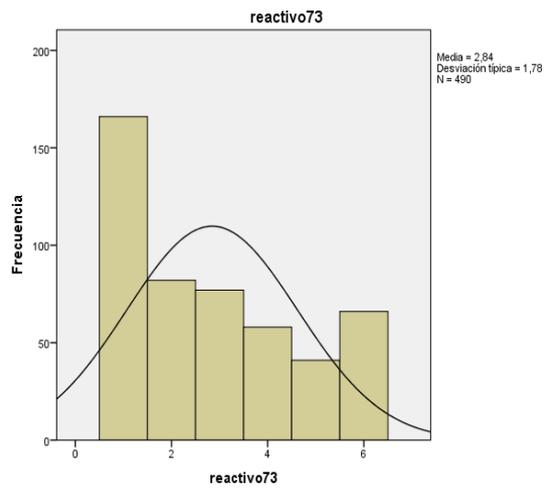


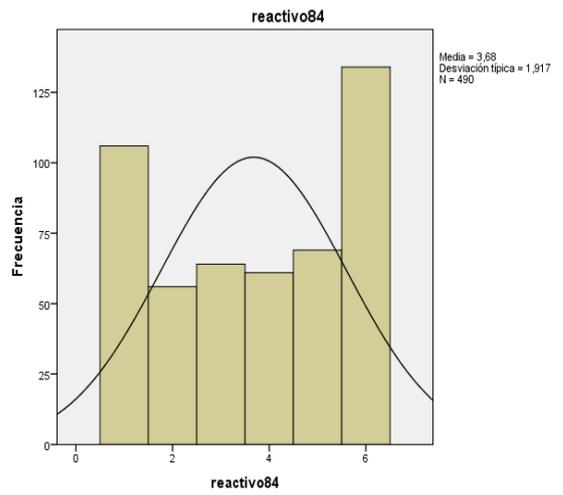
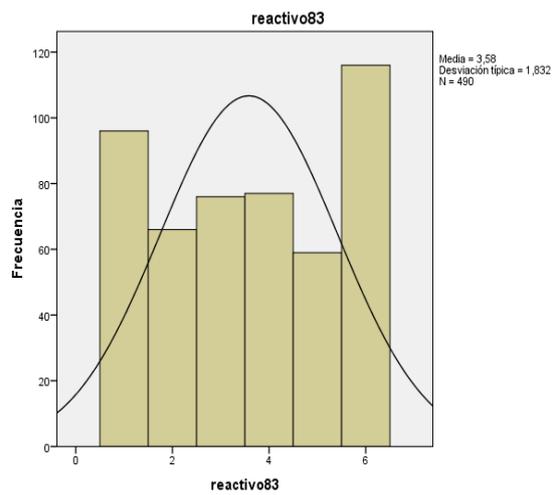
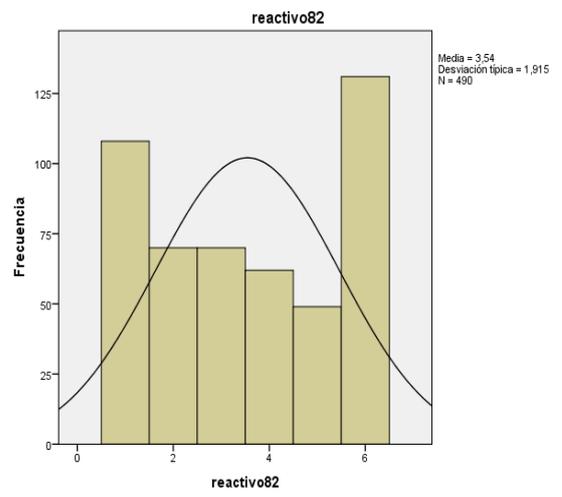
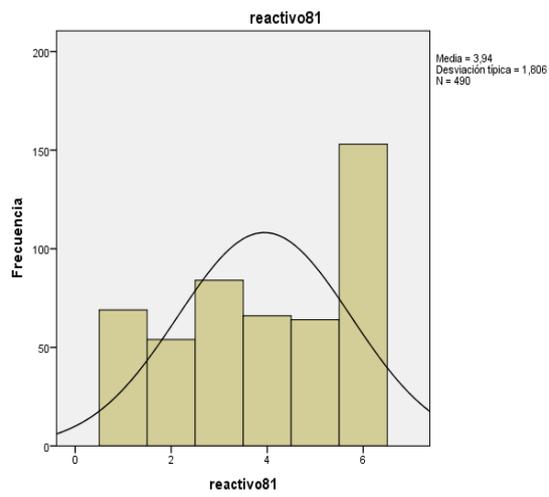
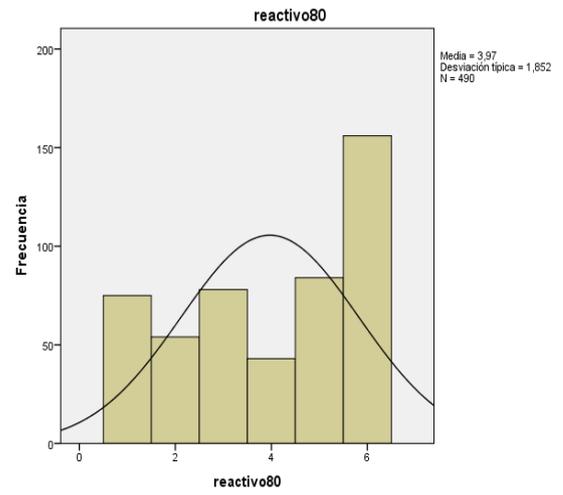
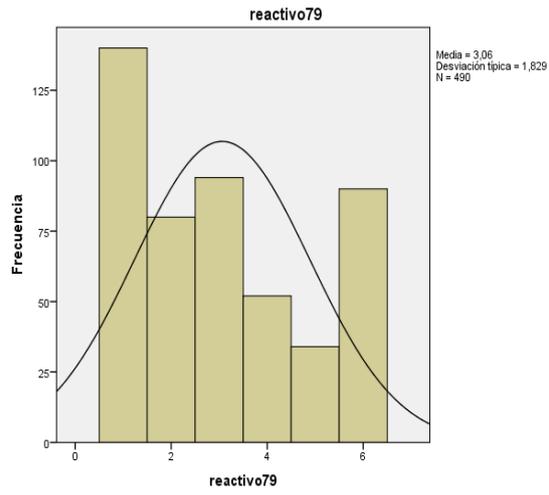


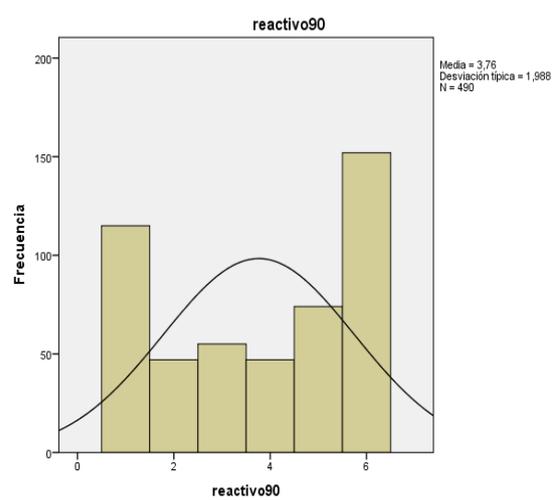
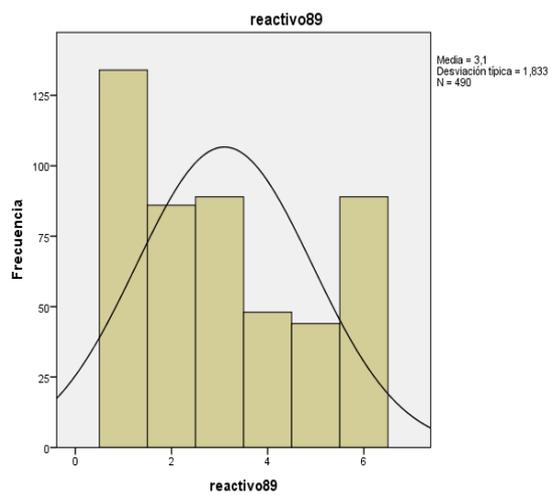
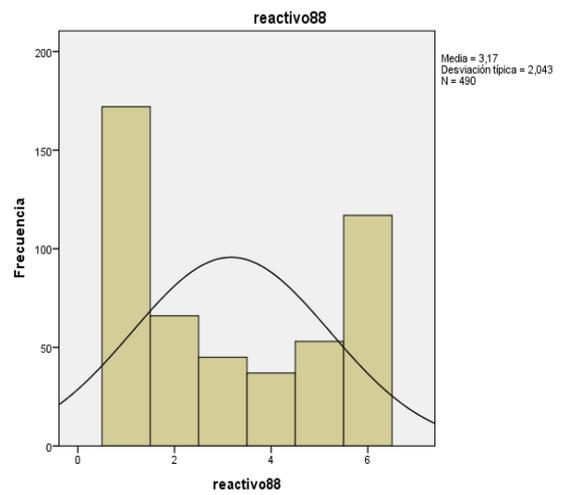
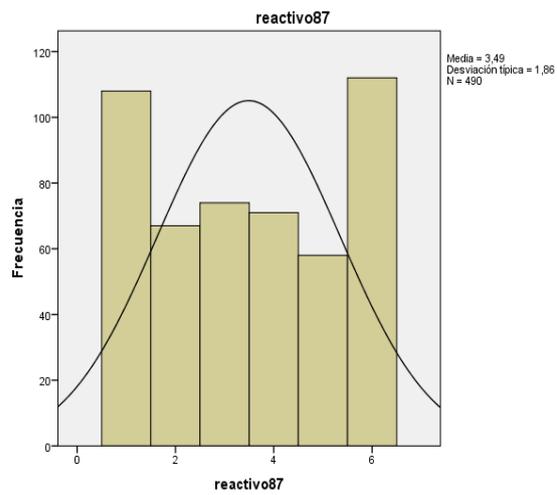
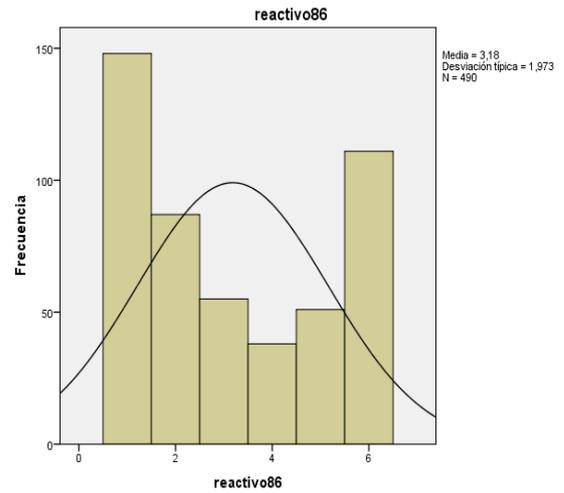
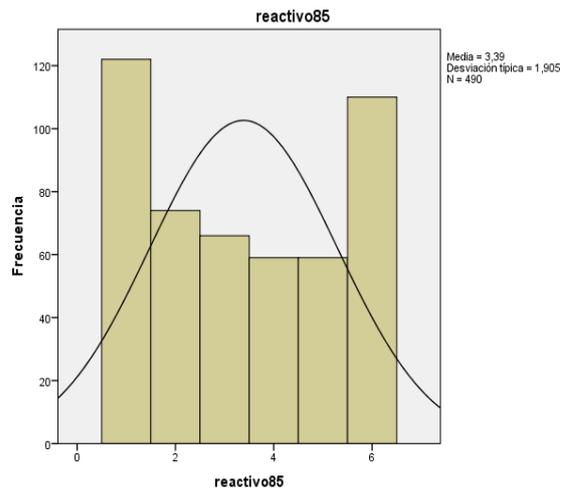












# APÉNDICE B

Tabla 1

Reactivos eliminados por la t de Student

Reactivo	Sig
3	0.73
7	0.20
11	0.82
15	0.14
18	0.89
21	0.75
23	0.96
26	0.68
32	0.25
36	0.14
39	0.82
43	0.67
46	0.53
49	0.61
50	0.06
51	0.08
54	0.32
59	0.83
62	0.75
68	0.09
70	0.88
77	0.47
82	0.80

# APÉNDICE C

Tabla t de Student para muestras independientes

Tabla t de Student para muestras independientes

		F	Sig. g.	t	gl	Sig. (bilatera l)	Diferenci a de medias	Error típ. de la diferenci a	95% Interval o de confian za para la diferenci a Inferior	Super ior
reactivo1	Se han asumido varianzas iguales	.004	.9 50	- 5.47 8	254	.000	-1.280	.234	-1.740	-.820
	No se han asumido varianzas iguales			- 5.47 7	253.7 63	.000	-1.280	.234	-1.741	-.820
reactivo2	Se han asumido varianzas iguales	4.20 2	.0 41	- 9.07 5	254	.000	-1.945	.214	-2.367	-1.523
	No se han asumido varianzas iguales			- 9.08 5	250.0 23	.000	-1.945	.214	-2.366	-1.523
reactivo3	Se han asumido varianzas iguales	2.96 9	.0 86	- .349	254	.727	-.082	.234	-.543	.380
	No se han asumido varianzas iguales			- .349	252.0 86	.728	-.082	.234	-.543	.380
reactivo4	Se han asumido varianzas iguales	14.6 32	.0 00	- 3.58 6	254	.000	-.865	.241	-1.340	-.390
	No se han asumido varianzas iguales			- 3.58 1	246.8 03	.000	-.865	.241	-1.340	-.389
reactivo5	Se han asumido varianzas iguales	2.34 7	.1 27	- 4.56 3	254	.000	-1.010	.221	-1.446	-.574
	No se han asumido varianzas iguales			- 4.56 4	253.8 04	.000	-1.010	.221	-1.446	-.574
reactivo6	Se han asumido varianzas iguales	6.34 5	.0 12	- 4.56 8	254	.000	-1.088	.238	-1.557	-.619
	No se han asumido varianzas iguales			- 4.56 4	248.6 68	.000	-1.088	.238	-1.558	-.619
reactivo7	Se han asumido varianzas iguales	1.81 7	.1 79	- 1.28 9	254	.198	-.313	.243	-.792	.165
	No se han asumido varianzas iguales			- 1.28 9	252.2 22	.199	-.313	.243	-.792	.165
reactivo8	Se han asumido varianzas iguales	.709	.4 00	- 6.41 9	254	.000	-1.453	.226	-1.899	-1.007

	No se han asumido			-	253.9	.000	-1.453	.226	-1.899	-1.007
	varianzas iguales			6.42	98					
reactivo9	Se han asumido	1.44	.2	-	254	.000	-1.839	.209	-2.250	-1.428
	varianzas iguales	9	30	8.81						
				5						
	No se han asumido			-	252.0	.000	-1.839	.209	-2.250	-1.428
	varianzas iguales			8.81	69					
reactivo10	Se han asumido	3.42	.0	-	254	.000	-1.171	.247	-1.657	-.686
	varianzas iguales	9	65	4.75						
				2						
	No se han asumido			-	253.3	.000	-1.171	.246	-1.657	-.686
	varianzas iguales			4.75	57					
reactivo11	Se han asumido	3.02	.0	.229	254	.819	.059	.256	-.445	.563
	varianzas iguales	1	83							
	No se han asumido			.229	251.8	.819	.059	.256	-.446	.563
	varianzas iguales				34					
reactivo12	Se han asumido	.691	.4	2.11	254	.035	.487	.230	.034	.940
	varianzas iguales		07	9						
	No se han asumido			2.11	253.6	.035	.487	.230	.034	.940
	varianzas iguales			9	74					
reactivo13	Se han asumido	4.37	.0	-	254	.000	-2.007	.218	-2.436	-1.578
	varianzas iguales	9	37	9.21						
				5						
	No se han asumido			-	248.2	.000	-2.007	.218	-2.436	-1.577
	varianzas iguales			9.20	29					
reactivo14	Se han asumido	8.43	.0	-	254	.001	-.793	.230	-1.246	-.339
	varianzas iguales	8	04	3.44						
				2						
	No se han asumido			-	248.0	.001	-.793	.231	-1.247	-.339
	varianzas iguales			3.43	38					
reactivo15	Se han asumido	3.97	.0	-	254	.135	-.366	.244	-.847	.115
	varianzas iguales	2	47	1.50						
				0						
	No se han asumido			-	251.7	.135	-.366	.244	-.847	.115
	varianzas iguales			1.49	88					
reactivo16	Se han asumido	9.47	.0	-	254	.000	-1.566	.218	-1.995	-1.136
	varianzas iguales	1	02	7.18						
				3						
	No se han asumido			-	249.7	.000	-1.566	.218	-1.994	-1.137
	varianzas iguales			7.19	80					
reactivo17	Se han asumido	.093	.7	-	254	.000	-1.667	.217	-2.095	-1.239
	varianzas iguales		61	7.66						
				8						
	No se han asumido			-	253.9	.000	-1.667	.217	-2.095	-1.239
	varianzas iguales			7.66	28					
reactivo18	Se han asumido	.525	.4	.145	254	.885	.039	.272	-.496	.575
	varianzas iguales		69							
	No se han			.145	253.4	.885	.039	.272	-.496	.575



reactivo2 9	Se han asumido varianzas iguales	10.0 00	.0 02	- 8.18 6	254	.000	-1.818	.222	-2.255	-1.381
	No se han asumido varianzas iguales			- 8.17 5	245.1 00	.000	-1.818	.222	-2.256	-1.380
reactivo3 0	Se han asumido varianzas iguales	6.76 5	.0 10	- 3.76 9	254	.000	-.932	.247	-1.420	-.445
	No se han asumido varianzas iguales			- 3.76 6	249.6 49	.000	-.932	.248	-1.420	-.445
reactivo3 1	Se han asumido varianzas iguales	9.54 3	.0 02	- 8.96 6	254	.000	-1.920	.214	-2.342	-1.498
	No se han asumido varianzas iguales			- 8.95 1	242.2 76	.000	-1.920	.214	-2.342	-1.497
reactivo3 2	Se han asumido varianzas iguales	2.61 6	.1 07	- 1.14 4	254	.254	-.277	.242	-.753	.200
	No se han asumido varianzas iguales			- 1.14 3	251.4 98	.254	-.277	.242	-.754	.200
reactivo3 3	Se han asumido varianzas iguales	1.31 7	.2 52	- 9.90 0	254	.000	-2.149	.217	-2.577	-1.722
	No se han asumido varianzas iguales			- 9.89 3	250.7 18	.000	-2.149	.217	-2.577	-1.721
reactivo3 4	Se han asumido varianzas iguales	5.10 9	.0 25	- 7.50 7	254	.000	-1.674	.223	-2.113	-1.235
	No se han asumido varianzas iguales			- 7.49 9	247.9 94	.000	-1.674	.223	-2.113	-1.234
reactivo3 5	Se han asumido varianzas iguales	11.1 97	.0 01	- 7.35 0	254	.000	-1.534	.209	-1.945	-1.123
	No se han asumido varianzas iguales			- 7.36 0	247.6 79	.000	-1.534	.208	-1.944	-1.123
reactivo3 6	Se han asumido varianzas iguales	3.57 6	.0 60	1.48 8	254	.138	.348	.234	-.113	.809
	No se han asumido varianzas iguales			1.48 7	252.2 24	.138	.348	.234	-.113	.809
reactivo3 7	Se han asumido varianzas iguales	2.19 1	.1 40	- 7.66 2	254	.000	-1.757	.229	-2.209	-1.306
	No se han asumido varianzas iguales			- 7.66 6	253.4 41	.000	-1.757	.229	-2.209	-1.306
reactivo3 8	Se han asumido varianzas iguales	.078	.7 80	- 6.43 9	254	.000	-1.421	.221	-1.855	-.986
	No se han asumido			- 6.43	253.8 03	.000	-1.421	.221	-1.855	-.986

	varianzas iguales			9							
reactivo3	Se han asumido	1.98	.1	.224	254	.823	.055	.246	-.429	.538	
9	varianzas iguales	1	60								
	No se han			.224	252.3	.823	.055	.246	-.429	.539	
	asumido				88						
	varianzas iguales										
reactivo4	Se han asumido	30.6	.0	-	254	.000	-1.296	.230	-1.749	-.842	
0	varianzas iguales	40	00	5.62							
				3							
	No se han			-	235.4	.000	-1.296	.231	-1.751	-.841	
	asumido			5.61	16						
	varianzas iguales			2							
reactivo4	Se han asumido	5.61	.0	-	254	.000	-1.510	.203	-1.911	-1.110	
1	varianzas iguales	6	19	7.42							
				2							
	No se han			-	251.6	.000	-1.510	.203	-1.911	-1.110	
	asumido			7.42	34						
	varianzas iguales			8							
reactivo4	Se han asumido	2.67	.1	-	254	.000	-1.812	.213	-2.231	-1.392	
2	varianzas iguales	6	03	8.50							
				9							
	No se han			-	251.4	.000	-1.812	.213	-2.231	-1.392	
	asumido			8.50	68						
	varianzas iguales			3							
reactivo4	Se han asumido	1.82	.1	.423	254	.672	.104	.246	-.380	.588	
3	varianzas iguales	6	78								
				.423	252.5	.673	.104	.246	-.380	.588	
	No se han				46						
	asumido										
	varianzas iguales										
reactivo4	Se han asumido	2.54	.1	-	254	.000	-2.067	.211	-2.483	-1.651	
4	varianzas iguales	7	12	9.79							
				1							
	No se han			-	253.7	.000	-2.067	.211	-2.483	-1.652	
	asumido			9.79	98						
	varianzas iguales			5							
reactivo4	Se han asumido	2.84	.0	-	254	.000	-1.890	.215	-2.314	-1.466	
5	varianzas iguales	8	93	8.78							
				2							
	No se han			-	252.6	.000	-1.890	.215	-2.314	-1.467	
	asumido			8.78	63						
	varianzas iguales			8							
reactivo4	Se han asumido	9.28	.0	-	254	.533	-.155	.248	-.643	.334	
6	varianzas iguales	3	03	.624							
				-	248.9	.534	-.155	.248	-.644	.334	
	No se han				10						
	asumido			.623							
	varianzas iguales										
reactivo4	Se han asumido	8.30	.0	-	254	.000	-1.471	.222	-1.908	-1.035	
7	varianzas iguales	5	04	6.63							
				5							
	No se han			-	251.1	.000	-1.471	.222	-1.908	-1.035	
	asumido			6.64	43						
	varianzas iguales			2							
reactivo4	Se han asumido	4.63	.0	-	254	.000	-1.805	.205	-2.210	-1.401	
8	varianzas iguales	9	32	8.78							
				7							
	No se han			-	251.7	.000	-1.805	.205	-2.210	-1.401	
	asumido			8.79	51						
	varianzas iguales			5							

reactivo4 9	Se han asumido	1.95	.1	.518	254	.605	.125	.241	-.350	.599
	varianzas iguales	3	63							
reactivo5 0	No se han			.518	250.7	.605	.125	.241	-.350	.599
	asumido				96					
reactivo5 0	varianzas iguales									
	Se han asumido	2.80	.0	-	254	.063	-.401	.215	-.824	.021
reactivo5 0	varianzas iguales	9	95	1.87						
				0						
reactivo5 0	No se han			-	253.6	.062	-.401	.215	-.824	.021
	asumido			1.87	90					
reactivo5 0	varianzas iguales			1						

# APÉNDICE D

En las siguientes preguntas le pediremos que valore algunos aspectos de la empresa en la que labora. Anote una "X" en la respuesta que considere adecuada en una escala que va de TOTALMENTE EN DESACUERDO a TOTALMENTE DE ACUERDO.

REACTIVO	TOTALMENTE EN DESACUERDO					TOTALMENTE DE ACUERDO
1. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.						
2. La iluminación es muy buena.						
3. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.						
4. Los jefes vigilan cercanamente a los empleados.						
5. Se promueve que los empleados tomen sus propias decisiones.						
6. El ambiente de trabajo es novedoso y cambiante.						
7. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.						
8. Los colores y la decoración hacen un lugar de trabajo agradable.						
9. La gente puede hacer las cosas por iniciativa propia.						
10. Los jefes controlan y supervisan mucho al personal.						
11. Los jefes promueven que los empleados confíen en si mismos cuando surge un problema.						
12. Las cosas siempre están cambiando.						
13. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.						
14. Generalmente el mobiliario está bien acomodado.						
15. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.						
16. Los empleados trabajan muy intensamente.						
17. Los jefes estimulan a los empleados para que sean claros y ordenados.						
18. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo						
19. Las oficinas están siempre bien ventiladas.						

	REACTIVO	PUNTAJE
<b>FACTOR ASPECTOS POSITIVOS DEL AMBIENTE LABORAL</b>	9	
	13	
	24	
	33	
	34	
	44	
	83	
	84	
	87	
	<b>TOTAL</b>	
<b>FACTOR CONDICIONES FISICAS</b>	20	
	60	
	80	
	90	
	<b>TOTAL</b>	
<b>FACTOR CONTROL</b>	38	
	58	
	65	
	<b>TOTAL</b>	
<b>FACTOR NOVEDAD</b>	79	
	89	
	69	
	<b>TOTAL</b>	