



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

“Clima Laboral: Estrategias de Intervención para su mejora”

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

LAURA MARGARITA RAMÍREZ ROBLES

DIRECTOR: LIC. JORGE MONTOYA AVECÍAS

DICTAMINADORES: MTRO. ISAAC PÉREZ ZAMORA

MTRA. ÁNGELA MARÍA HERMOSILLO GARCÍA



Los Reyes Iztacala Edo. De México 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre,

Porqué siempre has estado conmigo de forma incondicional y trataste de sacarme adelante por todos los medios, apoyándome y aceptando cada una de mis decisiones. Gracias por enseñarme que a pesar de las circunstancias podemos lograr algo en la vida.

A mi padre,

Gracias a ti, aprendí que la vida no es fácil, y que si deseamos lograr algo, debemos confiar en nosotros mismos.

A Julio y Josué,

Porque han sido un pilar importante en mí vida para soportar las dificultades que se me ponían en el camino.

A Dalia (q.e.p.d.),

En especial a ti, ya que estuviste a mi lado (y tal vez aún estés a mi lado) a lo largo de toda la carrera y sé, que donde quiera que estés, estas orgullosa de mí. Sabes que siempre estarás en mi corazón.

A mis amigos

Quienes siempre confiaron en mí y estuvieron, y están conmigo en mis momentos de flaqueza, y me impulsaron con su ejemplo a cerrar este círculo.

A Jorge Montoya,

Porque te encontré en el momento más oportuno y aceptaste llevar a cabo este proyecto. Sin tu apoyo no estaría concluyendo esta etapa.

A la Mtra. Ángela María y el Mtro. Isaac Pérez,

Ya que me han brindado su tiempo, paciencia y conocimientos para la conclusión de este proyecto.

Laura Margarita Ramírez Robles

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por permitirme formarme dentro de su Gran Casa de Estudios, enseñándome a “pensar” y formarme como persona y como profesionalista.

A la Facultad de Estudios Superiores Iztacala,

Porque me acogió en sus aulas, y por medio de sus grandes maestros me ofreció los conocimientos necesarios para ser una gran psicóloga.

A Grupo Colsa

Por ayudarme a madurar profesionalmente y porque gracias a la experiencia obtenida, surgió la idea de este proyecto.

*“En el fondo, todos tenemos necesidad de decir quienes somos
Y qué es lo que estamos haciendo, la necesidad de dejar algo hecho,
Porque esta vida no es eterna y dejar cosas hechas
Puede ser una forma de eternidad”
J. Saramago.*

Laura Margarita Ramírez Robles

lauramramirez@live.com.mx

ÍNDICE

RESUMEN	1
1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	
1.1. ¿Qué es la psicología organizacional?	2
1.2. El papel del psicólogo dentro de las organizaciones	14
1.3. Los retos actuales del psicólogo organizacional	20
2. CLIMA LABORAL	
2.1. Antecedentes Históricos	24
2.2. Diferencia entre Clima y Cultura	29
2.3. ¿Qué es Clima Laboral?	32
2.4. Causas y efectos del clima laboral	40
3. DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN	
3.1. El Clima Laboral en la Actualidad	51
3.2. ¿Cómo se evalúa el Clima Laboral?	54
3.3. Estrategias y Propuesta para la mejora del Clima Laboral	62
3.3.1. Desarrollo Organizacional	65
3.3.2. Calidad de Vida Laboral	67
3.3.3. Propuesta de intervención	68
3.3.3.1. Comentarios: alcances y limitaciones	72
4. CONCLUSIONES	76
5. BIBLIOGRAFÍA	81
6. ANEXOS	83

RESUMEN

La psicología organizacional es el área que estudia y evalúa la relación empresa-empleado. El papel que juega el psicólogo en esta área es muy variado, y va desde la selección y reclutamiento de personal, hasta el desarrollo organizacional, pasando por áreas como capacitación y evaluación de desempeño.

Al estudiar el comportamiento de las personas dentro de una organización se han logrado establecer teorías sobre la dinámica de las organizaciones para intervenir en diversos aspectos de éstas modificando su funcionamiento. Uno de estos aspectos, es el clima laboral, el cual ha sido estudiado desde hace más de sesenta años. Influye de manera determinante en el comportamiento del ser humano, en aspectos como la productividad, la rotación de personal o el ausentismo. Existe basta teoría acerca del tema que nos ayuda a comprender cuáles son los factores que intervienen en la formación de clima.

Es esencial diagnosticar y comprender cómo ven los empleados el clima de su organización y cuales son los factores que influyen más en éstos. Existen diversos cuestionarios que nos ayudan a este diagnóstico, así como diferentes estrategias para mejorar el clima laboral, logrando así, mejorar la productividad, favorecer las relaciones interpersonales, desarrollar la eficiencia de la organización, así como mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.

Por tanto, en la presente tesina se realiza una descripción del clima laboral, los factores que intervienen en el mismo y sus consecuencias, para ofrecer algunas estrategias y propuestas que ayuden a su mejora.

CAPÍTULO 1

1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

¿Qué es la psicología organizacional?

En la naturaleza se observa que los animales tienen una capacidad innata para organizarse. Como ejemplo claro, se puede observar a las hormigas que son capaces de transportar un fragmento de hoja para sus reservas alimentarias, el enorme poder de estos insectos radica en su organización, cada hormiga aislada del grupo se vuelve insignificante, pero unidas son muy fuertes, cada integrante actúa observando las normas dictadas por su instinto y para lograr los objetivos, que no son individuales sino del grupo. El éxito de esta forma de conducta es evidente, lo que indica que la vida no puede darse mediante acciones aisladas y ajenas a los intereses colectivos.

Partiendo de esta reflexión, se analizará el concepto de organización, ya que para entender a la psicología organizacional, es necesario, primero que todo entender qué es una organización y cómo está compuesta. A grandes rasgos, la organización se entiende como una entidad colectiva, es decir un grupo de personas que tienen ciertos fines y objetivos comunes. Estos objetivos comunes se conseguirán por medio de la ejecución de diferentes funciones que realizarán los miembros de la organización. Por supuesto este trabajo ha de tener una coordinación lógica y racional para que se complementen las distintas partes y poder llegar así a la meta deseada. Ejemplos claros de organización son: una empresa, una institución, un hospital, una asociación civil, una escuela, etc. Sin embargo, a pesar de estas características, en ocasiones resulta problemático distinguir las organizaciones de otras entidades sociales como los grupos pequeños, la familia o un grupo de amigos que preparan una actividad juntos.

Guest (1962, citado en Dunette y Kirchner, 1989), definió la organización como un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes,

que tienen un propósito determinado y está estructurada racionalmente por cuatro características: se forma como una entidad legal en un punto determinado del tiempo y del espacio, los hombres y los objetos físicos se han reunido deliberadamente para alcanzar una meta definida, las tareas se llevan a cabo basándose en el cálculo y la razón distinguiéndola de la formación espontánea de las acciones, la organización de los hombres y de los objetos materiales supone un modelo generalmente reconocido y aceptado por los participantes.

Porter, Lawler y Hackman (1975, citados en Palací, 2005) enumeran ciertas características para realizar una diferenciación más precisa, mismas que coinciden en gran parte por las propuestas por Guest:

- Están compuestas por individuos y grupos
- Persiguen ciertos fines y objetivos específicos
- Determinan funciones diferenciadas
- Están dirigidas y coordinadas racionalmente
- Tienen cierta permanencia temporal.

Sin embargo, no todas las organizaciones encajan con estas características, ya que en muchas ocasiones algunos de los miembros de la organización pueden desconocer o no compartir las metas de la organización, es decir los fines de la organización no siempre son aceptados por los miembros y grupos de la misma, y se establecen luchas de poder sobre como conseguir los fines, sobre la jerarquía de estos o sobre los propios fines.

Las organizaciones proporcionan beneficios para que los actores sociales participen en ellas y obtengan así beneficios para otros. De esta manera una organización sobrevive cuando los beneficios que logra (por ejemplo, dinero para pagar sueldos y un buen producto) son superiores a las contribuciones voluntarias de participación. En cuanto a los fines de la organización se puede decir que tienen por lo menos un objetivo: su supervivencia y permanencia a través del tiempo.

Smith (1995, citado en Palací, 2005), sugiere que un rasgo característico de las organizaciones es la conciencia de sus miembros de que forman parte de la misma; ya que no se podría atribuir, desde un punto de vista psicológico efectos a la vida organizacional sin estar seguros de que la organización es real para sus miembros. En todas las organizaciones hay un sistema social de relaciones entre grupos; esto significa que los departamentos o equipos dentro de una organización están típicamente diferenciados no solamente por su propio sistema desarrollado de roles, normas, valores y cultura, sino también en su poder y estatus.

Algunos autores (Gil y Alcover, 2003), sugieren que las organizaciones actuales no se ajustan al concepto tradicional de organización; ya que muchas de éstas subcontratan varios de sus servicios a otras, y en ocasiones los límites son extremadamente borrosos. En este sentido han señalado algunas notas características de lo que ellos llaman organizaciones postmodernas:

- Son estructuras descentralizadas.
- Están diseñadas según un modelo distribuido en torno a una red interna de divisiones y unidades vinculadas por diferentes formas de comunicación electrónica.
- Son organizaciones laterales basadas en la comunicación y caracterizadas por la apertura de colaboración y de procesos abiertos de toma de decisiones basadas en el conocimiento experto.
- Se dividen el trabajo de manera informal y flexible
- Su objeto se articula en torno a la prestación de servicios, la información y la producción automatizada.

De acuerdo con Palací (2005), las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales con múltiples aspectos y pueden ser estudiadas desde muchas perspectivas. Los economistas tienden a ocuparse del modo en que las organizaciones distribuyen los recursos y toman decisiones en situaciones de

incertidumbre, los ingenieros industriales se interesan por las condiciones tecnológicas, los sociólogos se enfocan al estudio de la estructura de la organización y a su relación con el ambiente exterior, mientras que los psicólogos se han centrado en el estudio del comportamiento de los individuos y grupos.

Por otro lado, Schein (1982) define a la organización de la siguiente forma:

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (p. 29).

La concepción que se tenga de las organizaciones influirá en la forma que se solucionen los conflictos que se generen en las mismas. El problema básico para una organización es que tiene que hacer frente, tanto a las demandas de sus miembros, como a las del ambiente, mientras mantiene su propia identidad y cohesión.

El autor antes mencionado, comenta que podemos ver a la organización desde distintas perspectivas para comprenderlas mejor y saber como estudiarlas:

La organización como máquina. Diseñada para que los seres humanos se adapten a sus necesidades.

La organización como organismo vivo y adaptable. Las organizaciones desde esta perspectiva, nacen, crecen, se desarrollan, declinan y mueren.

La organización como un cerebro racional capaz de resolver problemas, autocrítico e innovador. Desde esta perspectiva se sugiere que si se desea constituir la organización como un cerebro, se deben crear modelos de gran conectividad entre partes similares, se debe formar un sistema que sea a la vez especializado y generalizado, y que sean capaces de reorganizar estructuras internas.

La organización como sistema político y de dominación. Aquí se intentan comprender los conflictos de intereses que configuran las actividades organizacionales, y en su nivel más extremo como sistemas de dominación, al verlas como un sistema que descansa en un proceso de dominación y explotación donde la organización y unas personas imponen su voluntad para conseguir ciertos fines.

La organización como prisión psicológica. Donde se observan un conjunto de mitos, temores, pensamientos que se manifiestan al crear una organización y que después atrapan a los miembros de la organización. Con esta forma de concebirla, se trata de explicar los aspectos ideológicos y psicodinámicos de la organización.

Y finalmente la organización como flujo de cambio y transformación; siendo un sistema generativo que se desarrolla, crece y se regenera.

Dunnette y Kirchner (1989), proporciona una descripción más específica acerca de la organización pero centrada en la industria; afirmando que ésta es “un conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios”; tales como agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros e institutos de investigación, así como fábricas, agencias de publicidad, bancos, empresas de seguros, etc.

A partir de este análisis se puede resumir que una organización es la unión de esfuerzos coordinados para la ayuda mutua con objetivos comunes y en nuestra sociedad nos encontramos inmersos en diferentes tipos de organizaciones.

A partir de aquí, se analiza el origen de la psicología organizacional / industrial: De acuerdo con Rodríguez y Díaz (2004), los trabajos de los primeros psicólogos industriales se desarrollaron de forma paralela a la elaboración teórica realizada por los ingenieros industriales, los administradores de empresas y los sociólogos, pero es difícil poner una fecha exacta al surgimiento de esta rama de la psicología. La mayoría de los autores (Korman, 1978, Schein, 1982, Muchinsky, 2007, Dunnette y Kirchner 1989, Zepeda, 1999) señalan que durante los primeros

quince años que antecedieron a la Primera Guerra Mundial, solo Walter Hill Scott y Hugo Münsterberg pueden ser considerados como los primeros psicólogos industriales en Estados Unidos, pues el término de psicología organizacional era aún desconocido.

Ambos psicólogos fueron discípulos de Wilhelm E. Wundt, fundador del primer laboratorio de psicología experimental en Leipzig, en 1879, considerado por la mayoría de los autores como el padre de la psicología científica. Fue con la publicación de "Psicología y Eficiencia Industrial" en 1913, de Hugo Münsterberg que se empezó a dar cierta importancia a la relación entre rendimiento y productividad, además de realizar investigaciones de gran relevancia, como el test elaborado para seleccionar conductores de la Compañía de Autobuses de Boston; por su parte Scott, realizó aportaciones similares, consistiendo especialmente en propagar la utilidad de los métodos psicológicos para la solución de los problemas de negocios.

Münsterberg, fue fundador de la psicología aplicada, y en especial de la psicología industrial. Estaba particularmente interesado en la aplicación de la metodología experimental al estudio de las diferencias individuales en el análisis de la conducta en las organizaciones. Señalaba que la manera en que la psicología puede contribuir a mejorar la selección era, en primer lugar, tratando de determinar los requerimientos de cada puesto y buscar a continuación los componentes psicológicos asociados a un buen rendimiento.

Otra aportación interesante de Münsterberg fue el desarrollo de tareas con el intento de medir si las personas poseían un conjunto integrado de destrezas necesarias para un puesto determinado. Sus ideas las puso en práctica en varios estudios de operadores de teléfono de la Bell Telephone Company en Nueva Inglaterra. Los atributos psicológicos para ser un operador efectivo fueron: memoria, atención al detalle, precisión e inteligencia. La validez del método fue demostrada por el hecho de que, sin saberlo los investigadores, la compañía

incluyó a algunos de sus mejores operadores en el estudio y sus resultados fueron muy positivos en todas las pruebas (Haslam, 2001, citado en Palací, 2005).

Por su parte Frederick W. Taylor con su obra *Principles of Scientific Management* se inaugura “la dirección científica del trabajo” (1889), fue el primero en demostrar empíricamente la conducta del obrero y la eficiencia del rendimiento en el trabajo. Taylor propuso analizar cada puesto de trabajo con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea y así incrementar la eficiencia y la producción de los trabajadores, con poco gasto de energía y especificó tres principios básicos:

- a) Se debe seleccionar (contratar) a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes necesitan estudiar a los empleados existentes, para encontrar qué características personales son importantes.
- b) Es preciso capacitar con cuidado a los empleados, para que analicen las tareas de su puesto.
- c) Es necesario recompensar a los empleados por su productividad para alentar niveles de desempeño más altos.

El desarrollo de estos principios incrementó la producción, pero recibió duros ataques por parte de los trabajadores. Incluso grandes debates sobre la bondad de tales principios llegaron al Congreso de Representantes de Estados Unidos donde tras una amplia investigación se puso en tela de juicio la adecuación de tales principios. Sin embargo, los ataques a la propuesta de Taylor fueron interrumpidos con el inicio de la Primera Guerra Mundial en 1914 y sumado a esto el ahorro monetario que representaba para las compañías; es por ello que estas ideas siguen vigentes en la actualidad.

El mayor auge de la psicología se da a partir de la Primera Guerra Mundial a través de la petición del ejército estadounidense al manifestar la necesidad de

seleccionar y clasificar a millones de reclutas. Es decir, a partir del planteamiento de cómo utilizar de manera más eficaz millones de hombres que solamente se necesitarían emplear durante la guerra, básicamente la cuestión consistía en como seleccionar a las personas que deberían ocupar puestos destacados y especializados; es así, que se elaboraron los primeros test. Los éxitos conseguidos por los psicólogos durante esta época consagraron el desarrollo de la Psicología Industrial, tanto en el mundo profesional como académico. Sumado a lo anterior, se funda el Journal of Applied Psychology en 1917, en donde se realizaban las publicaciones más importantes de los psicólogos del trabajo. Esto implicó que se diera pauta a la realización de muchas más investigaciones de las que en un inicio se dieron. Gracias a estas investigaciones se comenzó a dar importancia al incremento del rendimiento laboral y la satisfacción laboral, dándose a conocer que éstos influían de forma poderosa en el desempeño de un trabajador dentro de una empresa (Gilmer, 1963).

Pero es hasta 1924 que los resultados que pudo proporcionar esta ciencia se consideran. Así mismo, se descubre que las condiciones sociopatológicas del ambiente laboral podrían tener mucho mas importancia que las condiciones físicas. De esta forma, la industria comienza a darse cuenta que los psicólogos estaban en condiciones de resolver los problemas más apremiantes en las empresas.

Durante esta época (Rodríguez y Díaz, 2004), es cuando empiezan a aparecer diferencias sustanciales entre la corriente norteamericana y la corriente europea, orientándose los primeros hacia una psicometría de las aptitudes y los segundos hacia el factor humano y hacia el establecimiento de un modelo psicofisiológico del desempeño. En Estados Unidos se dedicaron a la elaboración de test (El Army Alpha y Army Beta) que permitieran desechar a los reclutas inhábiles para la guerra, cuyo éxito favoreció a la construcción de otros test destinados a la selección de oficiales o de personas que requerían habilidades especiales para desarrollar diversas habilidades militares.

Por el contrario, los psicólogos ingleses pusieron de manifiesto las insuficiencias del enfoque puramente fisiológico de la fatiga adoptado por teorías clásicas, ampliándolo con una perspectiva psicológica basada en las diferencias individuales, relacionando este concepto con otros temas, como el de la monotonía. Bajo este planteamiento empiezan a cobrar relevancia no solo las aptitudes del trabajador, sino también sus actitudes, ya que se comprobó que la percepción de la monotonía en el trabajo dependía de las condiciones laborales (identidad de la tarea, descansos, salario, etc.) y de las propias características individuales (grado de inteligencia).

Tiempo después, en 1924 el psicólogo George Elton Mayo comienza a estudiar los efectos del ambiente laboral en la productividad de los empleados, tales estudios son conocidos como “Hawthorne”, poniendo de manifiesto que las relaciones interpersonales que se desarrollan en el lugar del trabajo afectan en mayor grado a la productividad, en el sentido de que los trabajadores no consideran al trabajo “como un mero intercambio impersonal de dinero por trabajo” (Shultz, 1985).

Posteriormente la Segunda Guerra Mundial trajo consigo la desenfadada construcción de instrumentos de medición de la inteligencia y test que ayudaban a medir otros aspectos como la personalidad. A diferencia de los test de la Primera Guerra Mundial, estos test eran mucho más precisos en cuanto a medición.

La Segunda Guerra Mundial produjo tres aspectos importantes en el desarrollo de la psicología industrial en los EU. En primer lugar, extrajo al psicólogo de su, hasta entonces, estereotipado papel y demostró que podía ser un buen científico de la conducta en la vida real; en segundo lugar, muchos psicólogos de renombre se interesaron por los problemas aplicados, lo que hizo más aceptable el estudio de estos problemas. Y finalmente, gran parte del interés despertado por el estudio de la conducta de grupo se gestó en los problemas de la guerra.

Rodríguez y Díaz (2004), afirman que a partir de la década de los cincuenta se produce un incremento sustantivo de teorías e investigaciones dirigidas a esclarecer la forma en que las organizaciones y los grupos que la conforman influyen en la conducta humana. Fue esta progresiva generación de conocimientos desde la propia disciplina la que le permitió dar el salto a la categoría de ciencia aplicada y, por ello, la que favoreció, así mismo, el logro de una mayor eficacia en sus objetivos de intervención.

Así pues, la aplicación de los conocimientos psicológicos a la industria vinieron a cubrir las lagunas que los ingenieros y los administradores habían dejado en los campos de la selección y de la formación, y a mejorar los aspectos relacionados con el funcionamiento psicológico humano.

Hacia la década de los sesenta, Rodríguez (1999) menciona que la psicología organizacional estuvo orientada hacia perspectivas más psicosociológicas, en donde sus temas de mayor interés fueron las relaciones con la estructura, la tecnología y las tareas, convirtiéndose la teoría de la contingencia en el paradigma dominante. Todo ello debido a la aplicación de la perspectiva del sistema abierto, al estudio de las organizaciones, los avances en el desarrollo tecnológico y el incremento del tamaño y complejidad de las organizaciones.

Asimismo, se hacen grandes aportaciones a la psicología industrial desde varias perspectivas, la más influyente fue la perspectiva de los Recursos Humanos de la que se desprendieron las teorías relacionadas con la motivación, con el papel del individuo en el grupo y con la participación y democracia en el trabajo, las cuales compartían el interés por conseguir un ajuste entre las necesidades individuales con las necesidades sociales de la persona y las demandas organizacionales. No obstante, la mayoría de estas hipótesis no fueron probadas con el rigor exigido por el método científico, sino que fueron avaladas por el sentido común y por la práctica (Rodríguez, 1999).

Éste autor señala que la importancia concedida a las variables organizacionales, logra tanta trascendencia que en 1970 la división de psicología industrial de la Asociación Estadounidense de Psicología cambió su nombre por el de División de Psicología Industrial y Organizacional, con el objeto de incorporar las nuevas tendencias. En conclusión la psicología organizacional se derivó de la psicología industrial y tiene estrechos nexos con las demás ciencias sociales.

Las últimas décadas se encuentran marcadas por toda una serie de crisis por las que han tenido que enfrentarse las empresas, principalmente por el postmodernismo ya que éste exige de las empresas e instituciones una nueva forma de organizar las mismas y muchas de las empresas aún no están preparadas para tal reestructuración, de esta forma la psicología del trabajo se enfrentará a retos importantes y a barreras que superar dados estos cambios.

En su contexto y delimitación del desarrollo y surgimiento de la psicología del trabajo en México, no es sino hasta 1923 con la fundación del Departamento Psicotécnico en el Distrito Federal cuando surge el interés por la participación del psicólogo dentro del ámbito laboral. A pesar de ello, debido a la falta de capacitación específica en el área, para el año de 1953 su demanda fue muy baja, no obstante, al entrar la inversión extranjera en el país y al desarrollarse la industria de la transformación, su inserción dentro del ámbito laboral aumentó (Mouret y Ribes, 1977, en Zavala, 2003).

En la actualidad las técnicas y los conocimientos han cambiado, hoy en día la inserción del psicólogo en las empresas ha crecido considerablemente, gracias a las transformaciones originadas por las nuevas relaciones de producción, circulación y distribución que configuran una nueva economía globalizada y competitiva que demanda una evolución en las organizaciones y con ello una revalorización del capital humano. Ahora las organizaciones requieren así, de recursos humanos altamente calificados, responsables de desempeñar un puesto

con la capacidad de analizar y mejorar el proceso en el que participan, ocasionando así la necesidad de implementar nuevos modelos de dirección del área de Recursos Humanos.

Finalmente, cabe destacar que la Psicología Organizacional se convierte hoy en día en un área de especialización de la Psicología ubicada en la APA con el nombre de “The Society for Industrial and Organizational Psychology” (Rodríguez y Díaz, 2004).

Ahora bien, después de conocer su trayectoria ¿Qué se entiende por Psicología Organizacional o Industrial? Schultz (1985) afirma que es: “La aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología de las personas en el trabajo” (p. 327). Por lo tanto un psicólogo organizacional observa el comportamiento de los trabajadores, pero también se ocupa de sus motivaciones, emociones, ideas y deseos; y aunque estos no puedan ser observados como tal, lo que el psicólogo debe hacer es evaluar sus efectos.

Por otro lado Bass (1992, en Pineda, 1995), define a la ciencia que auxilia el área industrial como psicología de las organizaciones y la concibe como la “ciencia que se ocupa de los productos y procesos para los negocios, las acciones recíprocas que ocurren entre los hombres y los materiales” (p. 23).

Landy y Conte (2005), la definen como “la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral”, aunque esta aplicación va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, ya que muchos factores que influyen en la conducta laboral no siempre se encuentran en este ámbito, estos factores pueden ser responsabilidades familiares, las influencias culturales o los aspectos legales relacionados con el empleo.

Para Blum (1976), es una especialidad que se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la psicología; puesto que aplica las técnicas

de esta ciencia al campo industrial y los problemas propios de ella, fórmula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas. Esta rama de la psicología reconoce claramente que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido, no trata las suposiciones o las hipótesis como si fueran conclusiones; sus descubrimientos confirman a veces lo evidente.

De forma más acertada, se puede considerar como el área de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones (tales como el comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo), y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas (como la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo, y la satisfacción laboral); ya sea en su relación con un grupo, con otro individuo, o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización (Zepeda, 1999).

1.2. El papel del psicólogo dentro de las organizaciones

A lo largo de los años el papel del psicólogo dentro de las organizaciones ha sufrido diversos cambios que han ampliado su funcionalidad dentro de las empresas, contribuyendo no sólo al área de recursos humanos, sino también al área de calidad, seguridad e higiene, dirección, entre otras. El psicólogo se convierte entonces, en una parte importante para las empresas que apoya en los programas de seguridad e higiene, en el análisis de los recursos humanos aplicados a la maquinaria y al área productiva, en la relación con los clientes a través de mejorar las relaciones humanas dentro y fuera de las empresas, a coordinar programas de desarrollo personal y psicológico de los trabajadores y a buscar soluciones para la disminución de la rotación, el ausentismo, la resistencia al cambio, etc.

Tal vez por estos cambios, es que hoy en día resulta difícil enumerar los diversos tipos de actividades que pueden considerarse como su campo de

estudio. Quienes se han dedicado al estudio de esta área enlistan las actividades que deben y deberían realizar los psicólogos dentro de la industria.

Para Ribes, Fernandez, Talento, Rueda y López (1980, en Pineda, 2002), el papel del psicólogo se encuadra en aquellas situaciones sociales en que el factor humano es determinante y definen cinco funciones que inciden en áreas de problemas y escenarios de índole variada, tales como el desempeño, la productividad y la instrucción:

- Funciones de detección de problemas, definidos ya sea en términos de carencias; de forma de comportamientos socialmente deseables o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales. Esta función comprende las áreas tradicionales de evaluación y diagnóstico.
- Funciones de desarrollo que consisten en promover cambios a nivel individual o de grupos, para facilitar la aparición de comportamientos potenciales requeridos para el cumplimiento de objetivos individuales o de grupo en lo que a recursos humanos se refiere. Esta función incluye fundamentalmente lo que en forma tradicional se le ha denominado educación y capacitación.
- Funciones de rehabilitación, dirigidas a la mejora de aspectos deficientes en el comportamiento de individuos o de grupos. Comprende actividades de reeducación.
- Funciones de planeación y prevención, relacionadas con el diseño de ambientes, predicción de problemas a mediano y largo plazo y difusión de algunas actividades profesionales de apoyo entre personal paraprofesional y no profesional.
- Funciones de investigación, que se dirigen a la evaluación controlada de instrumentos de medida, al diseño de tecnología y al establecimiento de habilidades interdisciplinarias en el área de la salud y del cambio social.

Dunnette y Kirchner (1989), afirma que el papel que el psicólogo juega es muy importante dentro de la industria, ya que sus aportaciones se ven reflejadas en el bienestar de nuestra sociedad. Este profesional tiene variadas funciones, tales como: crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria, analizar los complejos problemas de la productividad humana, de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano, de la adquisición de destrezas, de la motivación humana, de los efectos de los diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física, de la salud mental, de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y de las necesidades de los empleados respecto a su desarrollo.

En general, Muchinsky (2007), Rodríguez y Díaz (2004), Landy y Conte (2005), coinciden en que las actividades de los psicólogos dentro de la organización pueden agruparse en las siguientes áreas:

Selección y colocación de personal: Dentro de esta área se aplican y desarrollan los métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de los trabajadores. Se realizan análisis de puestos, evaluando hasta que punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos, así mismo identifican los puestos de trabajo que son más compatibles con las habilidades e intereses de un individuo.

Capacitación y Desarrollo de personal: Aquí, el psicólogo identifica las habilidades de los empleados que necesitan fortalecerse para mejorar el desempeño en el trabajo, donde se incluyen habilidades técnicas (como el manejo de la computadora o maquinaria especializada) o programas de desarrollo humano (como el desarrollo gerencial, la capacitación para trabajar en equipo o mejorar la comunicación de manera efectiva). En esta área es necesario que se realicen análisis para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han tenido éxito.

Evaluación del desempeño: El papel del psicólogo dentro de esta área consiste en identificar criterios o estándares para determinar qué tan bien están desempeñando los empleados su trabajo; además de determinar la utilidad o valor del desempeño del puesto para la organización. Pueden participar en la medición del desempeño de equipos de trabajo, de unidades dentro de la organización o la organización misma.

Desarrollo de la organización: Su papel consiste en analizar la estructura de la organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Esto debido a que las organizaciones, como las personas, crecen y maduran, por lo que es necesario que el psicólogo facilite el proceso de crecimiento organizacional.

Calidad de vida laboral: Aquí, el psicólogo se ocupa de los factores que contribuyen a una fuerza laboral sana y productiva, puede participar en el rediseño de puestos de trabajo para hacerlos más significativos, además de satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una mayor productividad de la organización y a la salud emocional del individuo.

Ergonomía o Ingeniería psicológica: Se enfocan en participar en el diseño de herramientas, equipo y maquinas que sean compatibles con las capacidades humanas, basándose en los conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y la percepción para diseñar sistemas de trabajo que los humanos puedan operar eficientemente; así como en el diseño de ambientes laborales favorables y seguros.

Rodríguez, (1987, citado en Pineda, 2002), considera que el papel del psicólogo dentro del área organizacional cubre un gran número de necesidades, por ejemplo: reeducación de las actitudes individualistas y/o destructivas, el proceso de comunicación y sus obstáculos, motivación para el trabajo y la colaboración, selección de personal, método de capacitación, integración de equipos de trabajo, manejo de conflictos, creatividad, resistencia al cambio, la psicología de las masas y relaciones de sumisión y liderazgo.

Por su parte Dunnette y Kirchner (1989), resumen las áreas de decisión donde el psicólogo es requerido:

- I. *Decisiones basadas en requerimientos institucionales.* Donde el psicólogo debe seleccionar gente cuyas conductas de trabajo concuerden con los requerimientos de la institución. Aquí el psicólogo deberá realizar un estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo y sugerirá las cualidades humanas necesarias para ejecutarlo con éxito. Las organizaciones tienen puestos de varios tipos que necesitan ocuparse y se debe evaluar las características de los solicitantes y asignarlos a los puestos de tal manera que sea máxima la eficiencia de la organización entera. Así mismo es necesario enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto; aquí el rol del psicólogo consiste en determinar que cosas necesitan aprenderse, fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y diseñar experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados.
- II. *Decisiones basadas por las características individuales.* Aquí el psicólogo debe conocer las diferencias individuales con el fin de hacerlo saber a la organización. Es decir, en vez de preguntarse y analizar como se debe modificar la industria para tomar en cuenta las capacidades del hombre, es necesario preguntar de cuantas maneras debe modificarse la industria para tomar en cuenta las diferentes capacidades de los hombres. El papel del psicólogo es de gran relevancia en la ingeniería ya que estudia las características de los seres humanos a fin de aprender como debe diseñarse el equipo o como deben combinarse los hombres, materiales y máquinas de un sistema de producción complejo para asegurar la eficiencia de la operación. Así mismo, entre las decisiones más importantes que debe tomar el psicólogo están aquellas que se refieren a la motivación humana donde se analiza la clase de condiciones que dan como resultado una motivación alta de los empleados.
- III. *Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo.* Muchas de las decisiones en las empresas surgen de la necesidad de evaluar y actuar sobre

las opiniones de grupos; el psicólogo puede ayudar a obtener esta información; con el fin de mejorar áreas como la comunicación, las relaciones trabajador-gerente y la opinión de los clientes.

El rol del psicólogo dentro de las organizaciones puede ser tan variado que es imposible enlistarlo de forma precisa, ya que en el mundo real, el psicólogo debe saber que en ocasiones es necesario dejar de lado algunas funciones para desarrollar otras de mayor importancia y no siempre puede abarcar todas las áreas, debiendo ser flexibles y estar preparados para ocuparse, al mismo tiempo, de un gran número de tareas y proyectos (Blum, 1976).

Como ya se mencionó, el objeto de estudio de la psicología organizacional es la conducta humana, entendiendo como conducta a lo que es posible que hagan los individuos. La gama de conductas humanas estudiadas por los psicólogos en las organizaciones es muy amplia, tratando de conocer principalmente su manifestación en situaciones de grupo; teniendo como principal objetivo analizar la conducta total de los grupos y organizaciones y las interacciones entre individuos en el grado en que afectan al esfuerzo del grupo total o de la organización.

Este profesionista interesado en el bienestar del ser humano encuentra aquí un espacio importante de actuación que reclama su “saber y hacer”, que le demanda un servicio. Ya sea como actor externo o interno de la organización, el psicólogo en la empresa tiene un papel relevante que debe estar orientado a las necesidades de la organización, conociendo que las necesidades prioritarias de una empresa estarán siempre relacionadas con el alcance de sus objetivos; así mismo deberá también estar pendiente de las necesidades de quienes la integran.

Es de gran relevancia considerar que, el recurso más importante para el crecimiento de una empresa es el humano, y el psicólogo como estudioso de la conducta, puede proporcionar un amplio panorama de cómo optimizar la relación empresa-empleado. Pero la realidad es que este profesionista dentro del área

industrial se limita a llevar a cabo el proceso de selección y capacitación al personal, sin realizar un seguimiento del nuevo empleado. Generalmente esto se justifica con el argumento de la falta de conciencia por parte de las empresas acerca de la relevancia de las diferentes funciones y aportaciones que el psicólogo puede llevar a cabo. Sin embargo como lo menciona Peiró (1990), en las organizaciones donde se ha alcanzado un mayor desarrollo, la función del psicólogo no se limita solo a la aplicación de test, puede asesorar al departamento de relaciones industriales, en las negociaciones contractuales que la empresa sostiene con el sindicato, o preparar las investigaciones de campo orientadas hacia la mercadotecnia donde se analizan las costumbres de los consumidores, también puede dar asesoría al gerente para mejorar el nivel de vida de los trabajadores y mejorar la producción al mismo tiempo.

1.3. Los retos actuales del psicólogo organizacional

Como se analizó anteriormente, el psicólogo dentro de las organizaciones tiene la capacidad y las herramientas para intervenir en un variado número de actividades, su labor es muy amplia; sin embargo la realidad nos dice otra cosa; a pesar de que se cuenta con las bases para actuar, en muchos casos se le limita a realizar dos o tres funciones y se dejan de lado muchas otras que son de gran relevancia para el desarrollo organizacional. En la actualidad aún le queda mucho por recorrer al psicólogo organizacional y obstáculos que afrontar en el ejercicio de su actividad profesional diaria.

Empezando por la forma teórica en que la mayoría de los investigadores aborda esta disciplina, Rodríguez y Díaz (2004) comentan que lamentablemente la terminología utilizada y el lenguaje empleado en los textos sobre recursos humanos continúan reflejando una concepción instrumental y utilitaria del ser humano, no muy diferente a la que se tenía en las primeras etapas del desarrollo de esta disciplina. Parece ser que lo único que les interesa a los directores

generales y directores de recursos humanos es la orientación de la empresa hacia la competitividad, la excelencia, la rentabilidad y las utilidades.

Álvarez (1995, en Enciso y Perilla, 2004) señala cuatro obstáculos con los que se encuentra el psicólogo organizacional en la actualidad: a) los criterios tradicionales de organización formal del trabajo, basados en una mentalidad mercantilista, b) la división jerárquica del trabajo, c) el énfasis en la labor del psicólogo en la selección de personal en condiciones desfavorables, dados los altos volúmenes de rotación de personal en las empresas y d) las particularidades de la población a la cual se dirige la acción del psicólogo: personas con las capacidades para asumir los ritmos de trabajo imperantes, lo cual, en la práctica no siempre se logra. De acuerdo con el autor, estos cuatro aspectos “estampan una impronta de dependencia y de limitación a las intervenciones científicas y profesionales de la psicología industrial”. En este contexto, el psicólogo organizacional debe idear la forma de explicitar los beneficios de la influencia del factor humano sobre la rentabilidad empresarial, de lo contrario, este factor seguirá ocupando planos secundarios en el orden de prioridades gerenciales.

Así pues, se observa que se sigue respondiendo a los requerimientos de las organizaciones, utilizando al trabajador como mero instrumento para lograr una posición de excelencia y de liderazgo en los mercados. Esta percepción del ser humano, anclada en la más pura racionalidad económica debe ir transformándose paulatinamente hacia un nuevo paradigma desde el que se ayude a las personas a: “Desarrollar su proyecto de vida sin tanta ansiedad, acosos, miedos, insatisfacción y estrés y desde el que sea posible la existencia de organizaciones que asuman la excelencia no sólo en su dimensión económica, sino también humana” (Rodríguez, 2000 en Rodríguez y Díaz, 2004, p.65).

El autor antes mencionado afirma que para que éste nuevo enfoque se haga realidad, los estudiantes, investigadores y profesionales de éste campo deben adoptar una nueva perspectiva que este libre de los valores económicos y consumistas de la sociedad actual, acercándose más a los valores de autonomía y

crecimiento humano. Así mismo, también sería conveniente incorporar nuevos elementos éticos en las organizaciones basados en el respeto y en la consideración hacia las personas.

No cabe duda que los psicólogos tienen una gran responsabilidad en la forma como desarrollan, construyen la profesión y la aplican a la realidad laboral. Habría que hacer un esfuerzo para que los conocimientos desde los que se construya sean autónomos y las prácticas sociales donde se apliquen dichos conocimientos se orienten al crecimiento humano.

Las empresas seguirán existiendo y la gente depende de ellas en su manera de vivir; de aquí que el éxito y eficacia de estas empresas dependa a su vez, del éxito y eficacia de sus miembros; así mismo para el nivel de autoestimación y de salud mental de muchas personas es de gran importancia tanto el trabajo que realizan, como el éxito que logran en él; por tanto todo lo que puede contribuir al éxito del esfuerzo laboral de las personas es un dato positivo para el bienestar de los sujetos implicados.

En Colombia en el Artículo 29 del Proyecto de Ley 064 de 2003, se pretende modificar la reglamentación del ejercicio de la profesión del psicólogo, donde se establezca como obligatorio para las empresas, organizaciones, instituciones educativas o de salud que tengan un número de trabajadores igual o superior a 30, contratar el servicio de psicólogos con el objeto de propiciar e implementar políticas de desarrollo humano, bienestar integral y calidad de vida de los mismos trabajadores (Enciso y Perilla, 2004).

Parece ser que en México el reto es aún más grande, debido a que esta rama de la psicología se ha desarrollado muy lentamente. Mouret y Ribes (1977, en Zavala, 2003), señalan que debido a la falta de capacitación específica en el área, para los años 50' su demanda fue muy baja, no es sino hasta la entrada de

la inversión extranjera en el país y al desarrollarse la industria de la transformación, que su inserción dentro del ámbito laboral aumentó.

Para Zavala (2003), la psicología organizacional en México presenta tres obstáculos principales:

- Falta de información del empresario. La información que la mayoría de los empresarios mexicanos tienen con respecto a las actividades que puede hacer el psicólogo dentro de las empresas no ha logrado ser uniforme.
- Deficiente currículo del psicólogo organizacional. Son pocas las materias relacionadas con la psicología del trabajo, lo cual parece no ser suficiente para dominar la materia, limitando la proyección del profesional y con ello la utilización de nueva tecnología.
- Métodos de dudosa validez. La metodología de la psicología aplicada a la industria, poco tiene que reportar sobre sus hallazgos, debido a la falta de interés del psicólogo para verificar el éxito de sus técnicas y para controlar, observar, explicar y predecir la conducta humana en el trabajo.

Es necesario reflexionar sobre las aportaciones que puede y debe realizar el psicólogo hoy en día al crecimiento y al desarrollo personal, laboral y social de los trabajadores. Si estos procesos son encomendados de forma particular a los psicólogos, es porque se reconoce la especificidad de su conocimiento disciplinar, así como el aporte del mismo.

CAPÍTULO 2

2. CLIMA LABORAL

2.1. Antecedentes Históricos

El individuo recibe una gran cantidad de información proveniente de estímulos físicos y sociales dentro de una organización; dicha información es considerablemente mayor a la que él puede procesar y, por tanto, restringe y selecciona dicha información. En este proceso juega un papel importante la atención, la cual depende de la fuerza y diferencia de los estímulos de una serie de características motivacionales, cognitivas y de personalidad del propio sujeto, así como de su aprendizaje anterior.

Es precisamente por estas características que el individuo, frecuentemente distorsiona, en mayor o menor grado, los estímulos que encuentra y recibe en el contexto laboral. Estos hechos llevan a la necesidad de considerar la forma en que se percibe la organización, como un factor importante en la comprensión del comportamiento organizacional; aunque no todas las características de la organización son percibidas igualmente por el individuo. Lo relevante aquí, es que la mayor parte del impacto organizacional sobre sus miembros procede de su entorno físico y social inmediato en el que éste desarrolla sus actividades. Todos estos aspectos han sido de gran interés en la investigación organizacional, especialmente en lo referente al clima organizacional (Peiró, 1990).

El concepto de Clima Organizacional ocupó un lugar destacado en la literatura desde el pionero trabajo de Lewin y sus colaboradores sobre los climas sociales (Lewin, 1948 citado en Gil y Alcover 2003), realizado en la década de los treinta del siglo XX. Lewin y sus colaboradores estaban interesados en identificar los elementos de la teoría del campo y de los roles presentes en los procesos sociales; su objetivo se centraba en representar cualquier proceso social particular; como por ejemplo los intercambios entre el líder y sus seguidores, o las

interacciones entre los miembros de un grupo, como parte de un contexto o un medio más amplio.

Lewin, Lippitt y White, publicaron un artículo en 1939, donde utilizaron como sinónimos los términos de clima social y atmósfera social para describir las actitudes, los sentimientos y los procesos sociales que tenían lugar en grupos de niños durante la realización de actividades propias en un campamento de verano. Ellos consideraron que diferentes intervenciones sobre el modo de conducir dichas actividades provocaría diferentes efectos dependiendo del clima que se creara en cada grupo, un clima que en consecuencia, estaría en función del estilo de liderazgo que se utilizara (Gil y Alcover, 2003).

Este énfasis en el contexto se encontraba vinculado con los principios de la Psicología de la Percepción desarrollados por la escuela de la Gestalt, que se originó en Alemania y fue difundida en Estados Unidos en los años treinta por Wertheimer, Johler, Koffka y Lewin. Se consideró al clima como una Gestalt basada en los patrones percibidos en relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en contextos organizacionales.

Rensis Likert fue el principal heredero del trabajo de Lewin, realizando dos aportaciones en particular: La escala para la medición de las actitudes y el desarrollo de su sistema de dirección eficaz basado en cuatro estilos de liderazgo. Likert no estaba interesado en estudiar climas sociales creados por estilos de liderazgo, sino en captar de la manera más adecuada el clima particular de cada organización con el objetivo de trabajar con los directivos en su manejo, comprensión y potenciación para el logro de mejoras en el funcionamiento organizacional. La escala que Likert desarrolló, constituyó una adecuada herramienta para captar el clima organizacional. Así el clima se consideró como una agregación de datos individuales procedentes de escalas de actitudes, procedimiento que se convirtió en el predilecto por los investigadores en las

décadas de los sesenta y los setenta para describir los procesos sociales en el contexto de las organizaciones.

Todo parece indicar que el mayor auge de este tema fue en 1960, ya que empiezan a surgir diferentes concepciones. Mc Gregor, (en Gil y Alcover, 2003) en este mismo año publicó el libro *El aspecto humano de las empresas*, en el cual consideraba que los directivos de la organización crean el ambiente en el que sus subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las cosas que hacen ejerzan una influencia ascendente en el contexto organizacional; siendo el rol desempeñado por el directivo la clave en su transmisión y creación del clima.

En esta década continuaron publicándose libros y artículos que trataban el tema, presentando los resultados empíricos obtenidos en las investigaciones llevadas a cabo en las organizaciones. Reichers y Schneider, (1990, citados en Gil y Alcover, 2003), señalan que fue en esta misma década cuando el concepto fue plenamente explicado y desarrollado; afirmando que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para sus miembros, lo que condujo a la formulación del concepto clima organizacional y a su uso en la investigación.

A finales de esta década comenzaron a surgir los primeros estudios que trataron de clarificar las relaciones existentes entre éste y otros conceptos organizacionales. Litwin y Stringer (1966, en Mañas, González y Peiró, 1999) consideraron al clima como un correlato de la motivación y la productividad laboral; para ellos era un concepto molar que describía el efecto que tenía la situación sobre el éxito, el poder y la afiliación de los individuos.

En 1970 Cambell, Dunnette, Lawler y Weick, identificaron cuatro dimensiones básicas que los diferentes estudios incluían de modo habitual: 1) grado de autonomía individual; 2) grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada; 3) orientación hacia la recompensa; y 4) consideración, apoyo y afecto.

Mañas, et al. (1999) con base en Reichers y Schneider (1990) explica la evolución de este concepto en 3 etapas:

1. **Introducción y elaboración:** Se caracterizó por los diferentes intentos de legitimar el nuevo concepto a través de la elaboración de publicaciones donde aparecieron las primeras definiciones y los primeros datos empíricos tratando de demostrar que era un fenómeno relevante. Fue entonces cuando se describe el clima laboral a partir del concepto de clima; en donde en sentido meteorológico es definido como un conjunto de características estables a lo largo de un periodo de tiempo amplio dentro de una determinada región geográfica; en el sentido social y psicológico, se definió como una característica estable que distingue una organización de otra y que influye en la conducta de los miembros de esa organización. En esta misma etapa se publicaron artículos que discutían o confirmaban las definiciones; Friedlander y Margulies (1969) consideraron que el clima es resultado de las propiedades organizacionales percibidas por los individuos, Perrow (1961), lo caracterizó como el prestigio organizacional y Halpin y Croft (1963) fundamentaron su definición en el concepto de la personalidad de la organización.
2. **Evaluación e incremento:** En esta etapa surgen las primeras revisiones críticas del concepto donde se señalaron aspectos como la falta de conceptualización, la inadecuada operacionalización y los resultados empíricos equívocos; entre estas críticas destaca la de Johannesson (1973), quién consideró redundante el concepto respecto al de las actitudes laborales, así como Guion (1973), que consideraba reiterativo con el concepto de satisfacción laboral; ambos cuestionaron si las aportaciones de este nuevo concepto tenían alguna ventaja teórica o práctica a la literatura ya existente sobre satisfacción laboral. En respuesta a dichas críticas, algunos autores intentaron superar los hallazgos preliminares y presentaron datos que apoyaron la singularidad del concepto y la diferenciación de otros constructos similares; Schneider y Zinder (1975) aportaron una distinción conceptual y empírica entre clima y

satisfacción; afirmando que el primero es el resultado de las percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a dar sentido a su contexto y a saber como comportarse en él. Hellrigel y Slocum (1974) afirmaron que el nuevo concepto podía actuar como variable independiente y moduladora; demostrando que el clima organizacional interactuaba con las necesidades de personalidad de los individuos para influir sobre la satisfacción laboral y el desempeño. Así mismo Payne y Pugh (1976) distinguieron entre medidas subjetivas y medidas objetivas; en donde las primeras las representan las percepciones y descripciones de los miembros de la organización generalmente recogidas por medio de cuestionarios; y las segundas se obtienen a través de la observación de la conducta, como quejas o discusiones abiertas, que proporcionan indicadores directos, y a través de la recogida de datos estadísticos sobre los miembros de la organización (ausentismo, rotación, retardos) que constituyen indicadores indirectos del clima.

3. Consolidación y acomodación: Es en esta etapa donde se produce la aceptación del concepto por su inclusión en modelos generales sobre la conducta en las organizaciones; aunque continúa la controversia sobre la medición del mismo, ya que algunos consideran que la unidad en su estudio es el individuo, mientras que otros afirman que la unidad de análisis es la organización. En general en esta etapa se estableció que el clima consiste en las descripciones individuales del ambiente o contexto social del que las personas forman parte (Rosseau, 1988)

Como se observa, el tema no es un concepto nuevo; en la actualidad se ha retomado pero con menor fuerza, quizá por el auge que ha tenido el concepto de cultura organizacional, que viene a mediar la necesidad de una variable que englobe de alguna forma los elementos del ambiente que influyen en la conducta individual, grupal y organizacional. Sin embargo, mientras existan las

organizaciones será necesario estudiarlas desde diferentes perspectivas, que permitan a los psicólogos brindar soluciones concretas.

2.2. Diferencia entre Clima y Cultura

Antes de aterrizar en la conceptualización y todas las características referentes a clima laboral es de gran importancia distinguir este concepto de otro que hoy en día ha tomado gran importancia: la *cultura laboral* u *organizacional*.

Gil y Alcover (2003) afirman que hoy en día existe cierta confusión en el manejo de estos conceptos y se utilizan frecuente y equivocadamente de manera intercambiable en el ámbito organizacional. Denison (1996, en Gil y Alcover, 2003) pone de manifiesto que ambos conceptos representan perspectivas claramente distinguibles debido a que proceden de tradiciones ontológicas diferentes: El clima se encuentra vinculado con planteamientos derivados de la psicología, mientras que la cultura deriva de la Antropología, participando la Sociología en ambos conceptos.

El concepto de cultura organizacional surge a finales de los setenta, con la publicación de un artículo de Pettigrew (1979, en Gil y Alcover, 2003) donde se propone su uso en los estudios organizacionales. Así mismo, Rodríguez (1999) afirma que fue Edgar Schein el autor que más difusión le dio a este concepto; quién consideró a la cultura como las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización; mismas que operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno.

Rodríguez y Díaz (2004) definen la cultura organizacional como “el conjunto de creencias, valores, modelos de conducta y conocimientos que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son, así mismo, distintivos de la misma” (p. 263). Las creencias pueden estar asociadas con símbolos, mitos

e historias de la organización, que son formas de expresar la cultura y ayudar a socializar a sus miembros.

Denison (1996, en Gil y Alcover, 2003), diferencia de manera clara ambos constructos, ya que señala que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuesto, mientras que el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional que se traduce en normas y en pautas de comportamiento.

Gil y Alcover (2003) hacen referencia a Schein (2000) quién propone que el clima se considere como un artefacto cultural resultado de los valores a los que se adhieren los miembros y de las presunciones tácitas compartidas por ellos; es decir que el clima se origina a partir de la cultura; a pesar de que su conceptualización preceda al concepto de cultura por alrededor de 25 años. Por otra parte citan a Trice y Beyer (1993) quienes afirman que la cultura no es lo mismo que el clima ya que éste refleja percepciones individuales acerca del entorno psicológico y no se ocupa de las creencias, las normas o los valores compartidos por grupos de individuos, elementos que constituyen el núcleo de la cultura.

En el cuadro 1 se realiza una comparación de las características de ambos conceptos, de acuerdo con Denison, (1996, en Gil y Alcover, 2003), donde se les intenta clarificar estableciendo propiedades específicas para cada uno:

Cuadro 1. Comparación de las características del clima y la cultura		
Foco	Clima	Cultura
Epistemología	Comparativa	Contextualizada
Punto de vista	<i>Etic</i> / Investigador (vía los miembros)	<i>Eric</i> / Miembros (vía el investigador)

Metodología	Cuantitativa (Encuesta)	Cualitativa (observación de campo)
Nivel de análisis	Consenso sobre percepciones	Valores y presunciones subyacentes
Orientación temporal	Instantánea / ahistórica	Evolución histórica.
Fundamentación teórica	Perspectiva lewiniana: Conducta f (persona x ambiente)	Construccionismo social (Teoría crítica)
Disciplina	Psicología	Antropología / Sociología

Así mismo, Gil y Alcover (2003), confirma que básicamente lo que diferencia las investigaciones sobre clima y cultura es el tipo de variables que estudian. Como podemos ver en el cuadro 2, ambos campos se centran en distintas variables relacionadas con el comportamiento de las organizaciones.

Cuadro 2. Principales variables organizacionales estudiadas por el clima y la cultura organizacional	
Clima organizacional	Cultura organizacional
Liderazgo	Valores
Procesos de grupo	Creencias
Características del puesto	Significados
Satisfacción	Misión

La cultura es diferente del clima; aunque los dos conceptos comparten un núcleo común: tratar de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia. En resumen podríamos decir que el debate no consiste en que estudiar, sino como estudiarlo.

Rodríguez y Díaz (2004), afirman que “la cultura determina el clima y éste la acompaña como un componente más de aquélla”. Así mismo mencionan que la cultura solo puede ser medida mediante la metodología cualitativa; mientras que el clima, al estar constituido por las características de la organización más superficiales, puede ser evaluado mediante la metodología cuantitativa, regularmente por medio de cuestionarios.

Por otra parte, otros autores, afirman que el clima es creado por un grupo de individuos que interactúan y que comparten una estructura de referencia común y abstracta, es decir, una cultura, ya que aceptan las contingencias situacionales, es decir, las demandas impuestas por las condiciones organizacionales (Mañas, et al., 1999).

En la actualidad, aún no se ha logrado un consenso en las semejanzas, diferencias y relaciones que tienen estos dos conceptos para el estudio de las organizaciones; sin embargo, retomando a Ashkanasy y Jackson (2001, en Palací, 2005) parece lógica una visión del clima y la cultura como constructos coincidentes y complementarios, ya que definen el clima como una descripción basada en una situación organizacional, es decir, que incluye las percepciones de los empleados de qué es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas; la cultura ayuda a determinar por qué estas cosas ocurren, refiriéndose a las ideologías y supuestos fundamentales.

2.3 ¿Qué es Clima Laboral?

Toda organización implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como aptitudes, características físicas y psicológicas; y a cambio, ésta presenta factores sociales y físicos que tiene sus particularidades propias. El sujeto aparece entonces como inmerso en un ambiente determinado por la naturaleza particular de la organización. Así la predicción del comportamiento individual basada estrictamente en las características personales es insuficiente y

lleva muchas veces, a concluir que el comportamiento depende en parte de la organización; lo cual nos confirma que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes estructurales de su organización (Brunet, 1987).

¿Pero qué se entiende por clima organizacional? Como ya se mencionó, el concepto de clima laboral u organizacional, surge a partir del concepto de clima meteorológico y de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española significa: “Conjunto de los caracteres atmosféricos que distinguen una región” (P. 239).

Hoy en día aún no existe un acuerdo en cuanto a la definición del clima organizacional ni en cuanto a los diferentes factores que inciden en la formación de éste, lo que nos deja una brecha para continuar ahondando en este tema. A continuación se examinan distintas propuestas que han aportado algunos investigadores acerca del concepto.

Considerando que fue K. Lewin quién introdujo este concepto en el estudio de las organizaciones, cabe destacar la descripción que realiza en su publicación de *La teoría del campo en la ciencia social*, acerca de los climas sociales (1951, citado en Gil y Alcover, 2003):

“La conducta y el desarrollo depende del estado de la persona y de su ambiente, $C = F(P, A)$. En esta ecuación la persona (P) y su ambiente (A) deben considerarse mutuamente dependientes. Para comprender o predecir la conducta, la persona y su ambiente han de considerarse como una constelación de factores interdependientes. Llamamos a la totalidad de estos factores el espacio vital (EV) de ese individuo, y escribimos $C = F(P, A) = (P, A) = F(EV)$. El espacio vital, en consecuencia, incluye tanto a la persona como a su ambiente psicológico” (p. 387).

De acuerdo con Rodríguez (1998), “Clima organizacional” es el vocablo que se ha utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones y hace referencia a la percepción, personalidad o carácter del medio interno de una organización. Es una cualidad relativamente estable del medio interno de una organización que la distingue de otras organizaciones y que es resultado del comportamiento y de las políticas de los miembros de la organización.

El autor antes mencionado afirma que cada organización tiene un clima diferente, de forma que no existen dos organizaciones exactamente iguales; así mismo éste, es externo a las personas, que son quienes lo perciben, y tales percepciones están basadas en la interacción de las características personales y organizacionales. El clima se ve influido por múltiples factores y puede influir en los resultados de la organización. Además se puede operativizar a través de las percepciones, observaciones y medidas objetivas, y puede ser indicador del diagnóstico organizacional.

Payne (1971, en Peiró, 1990) lo define como un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos prevalentes de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operativamente a través de sus percepciones o a través de la datos y observaciones objetivas. Dicha definición de clima surge a raíz del descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros.

Para Brunet (1987), el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros; la percepción del clima por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización?

Taylor, Pritchard e Igen (1980, en Peiró 1990) lo definen como “el proceso de formación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera” (p. 202). Por su propia naturaleza está basado en atributos del entorno de trabajo, pero la multitud de atributos y las características individuales del sujeto que realiza y formula los juicios, introducen factores subjetivos y diferenciales.

Rodríguez, (1999) lo conceptualiza como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Ésta serie de aspectos propios de la organización son multidimensionales, y constituyen la “personalidad” de la organización; es decir, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de la configuración de las características de ésta. El clima entonces, es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su existencia en y con el sistema organizacional; estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa y una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

A juicio de Schneider (2000, en Gil y Alcover, 2003), el sentido que las personas otorgan a los patrones de experiencias y de conductas que llevan a cabo y que se encuentran presentes en la situación, constituye el clima de la organización.

Chiavenato (2000), lo describe como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

Todas estas definiciones hacen referencia a procesos perceptivos y subjetivos de los miembros como elemento esencial del clima organizacional; es decir, se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional pero sin olvidar que ésta es, en todo caso, una realidad subjetivada. Sin embargo, algunos autores hacen referencia al clima como “una cualidad del ambiente” y otros “al conjunto de percepciones que el individuo otorga al ambiente”.

En resumen se puede afirmar que el clima laboral es el conjunto de percepciones positivas o negativas que los trabajadores tienen acerca de su entorno de trabajo (desde la forma en que son tratados, hasta las herramientas con que desarrollan sus labores) y estas percepciones influyen en los comportamientos que se desarrollan en ese lugar.

Partiendo de este punto, es importante destacar que cada organización posee un conjunto de características o propiedades que comparte con otras muchas organizaciones; sin embargo cada organización posee sus propias características que le son únicas; además el clima existente en una misma organización no es homogéneo, sino que puede tener algunas variaciones que responden a circunstancias, situaciones y personalidad peculiares y que hacen que departamentos de una misma organización puedan tener climas muy diferentes entre ellos.

El estudio y descripción del clima laboral ha dado lugar al surgimiento de distintos enfoques que lo abordan desde diferentes perspectivas; Mañas et al. (1999), Rodríguez (1999) y Gil y Alcover (2003) mencionan las principales aproximaciones teóricas sobre la formación del clima; por un lado el enfoque estructural que considera al clima como una característica o un atributo perteneciente a una organización y como existentes independientemente de las percepciones de los miembros individuales. Por otro lado el enfoque perceptual que coloca el origen del clima dentro del individuo, incorporando la idea de que los

individuos interpretan y responden a variables situacionales de una manera que es psicológicamente comprensible para ellos. El enfoque interactivo afirma que la interacción de los individuos al responder a su situación aporta el acuerdo compartido que es la fuente del clima organizacional. Y por último el enfoque cultural, que se centra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional, influyendo esa cultura en la formación del clima.

En las descripciones anteriores se ha aludido a las percepciones individuales compartidas, es decir, el clima se evalúa a través de las percepciones individuales, pero para que exista un clima en una determinada organización es necesario algún grado de acuerdo entre dichas percepciones.

Esto, de acuerdo con Gonzalez-Romá y Peiró (1999, en Gil y Alcover, 2003) a dado lugar a la formulación de diferentes tipos de clima: psicológico, agregado y colectivo.

El *clima psicológico* se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto del que las personas forman parte. La medida del clima en consecuencia es individual; la falta de acuerdo en las percepciones de los miembros de un mismo grupo, departamento u organización, demostraría que el clima es un atributo individual. El *clima agregado* se considera partiendo de que éste, no puede entenderse sin el acuerdo entre los miembros que componen la organización; es decir el clima agregado es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo grupo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo. El *clima colectivo* percibe la identificación de grupos de miembros organizacionales que presentan percepciones similares del ambiente a través de técnicas estadísticas de agrupamiento. Dichos grupos constituyen los climas colectivos, los cuales, al demostrarse que comparten percepciones

similares, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales.

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por éstos, que la evalúan colectivamente, lo que significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Ahora bien, para comprender mejor el clima organizacional, y de acuerdo con Rodríguez (1999), éste se caracteriza por:

- El clima hace referencia a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir organizacional. Por ejemplo, una situación de conflicto no resuelta puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas; por el contrario un mal clima hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Es decir, una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de

identificación de sus miembros, en cuanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. Por ejemplo un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que éste clima sea agradable; en el caso contrario sucedería que los individuos hicieran amargas críticas al ambiente de su organización, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización; convirtiéndose en un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo, es con seguridad una organización con un clima laboral desmejorado.
- En relación con lo anterior es importante señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

En resumen, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente y tiene repercusiones

en el comportamiento laboral. Dichas características son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.4. Causas y efectos del Clima Laboral

Como ya se mencionó las características del sistema organizacional generan un determinado clima. Éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Éste comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Ahora bien, el comportamiento de los individuos en una organización está influenciado por el clima laboral existente en ésta, el cual se genera por numerosos estímulos. El clima laboral se caracteriza por varias dimensiones o factores susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. De acuerdo con Rodríguez (1999), las variables que se consideran en el clima laboral son:

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

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversas maneras según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

De acuerdo con Schein, (1982) varios factores pueden entonces intervenir en el Clima Organizacional: los implícitos en las estructuras, los procesos de la organización, el comportamiento de los individuos y de los grupos, los cuales interactúan para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que será resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y del comportamiento de los empleados.

Rodríguez y Díaz (2004) afirman que el clima esta conformado por un conjunto de variables estables que se relacionan a lo largo de un tiempo determinado y dentro de un contexto bien delimitado que además interactúa en relación recíproca con una serie de elementos diferentes. Así pues, el clima es un concepto multidimensional que está constituido por factores relativos a los individuos, a la organización y al grupo.

Likert, (1961, en Rodríguez, 1999) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen *variables causales*, tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas o la toma de decisiones; *variables intervinientes*, como las motivaciones, las actitudes y la comunicación y por último, *variables finales*, las cuales son dependientes de las dos anteriores y se

refieren a los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización. Para Likert, es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, ya que sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

Las aportaciones que Likert (1961, en Rodríguez, 1999) realiza sobre la formación de los climas organizacionales han tenido gran influencia a lo largo de la trayectoria de este tema; entre éstas aportaciones se encuentra la tipificación de cuatro tipos de *sistemas organizacionales*, cada uno de ellos genera un clima particular:

Autoritario: Caracterizado por la desconfianza, donde las decisiones son adoptadas en la cabeza de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocrática, los procesos de control se encuentran centralizados y formalizados; el clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Paternalista: En este sistema las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización, se centraliza el control, pero existe una mayor delegación que en el caso del sistema autoritario, las relaciones son paternalistas con autoridades que tiene todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados; el clima en este tipo de sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica; para los subordinados el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas establecidas en la Dirección.

Consultivo: En este sistema existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, se mantiene un esquema jerárquico pero la decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores, así como el control; el clima en estas organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Participativo: Se caracteriza porqué el proceso de toma de decisiones no esta centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización; la comunicación es tanto vertical como horizontal, generándose una participación grupal; el clima aquí es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos; la relación entre la dirección y los trabajadores son buenas y existe confianza entre los diferentes sectores de la organización.

El clima está entonces formado de varios componentes multidimensionales; sin embargo los investigadores que han abordado el estudio del clima, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser consideradas a fin de tener un conjunto más o menos homogéneo de factores; aunque cabe destacar que existen algunas coincidencias, lo cual indica que existen factores comunes del clima entre los mencionados por los investigadores.

Los principales factores son los propuestos por Likert (1961, en Salazar, 1994) en su “Perfil de las características organizacionales” , donde mide la percepción del clima en función de ocho factores que son: Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planeación, las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Mañas, (1999), menciona que Koys y Decottis (1991) estudiaron unas ochenta dimensiones de las cuales categorizaron solo ocho: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad e innovación.

Por otro lado, Rodríguez y Díaz (2004) hacen referencia a las dimensiones del clima organizacional propuestas por Pritchard y Karasick (1973): Autonomía, conflicto frente a cooperación, relaciones sociales, estructura de la organización, nivel de recompensas, relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, motivación para el rendimiento, polarización del estatus, flexibilidad e innovación, centralización de las decisiones y apoyo.

Litwin y Stinger (1966, según Brunet, 1987) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización:

Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es decir, la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia o énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal y desestructurado.

Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Campbell, (1970, en Peiró, 1990), en una revisión sobre el tema, ha descrito cuatro dimensiones principales en las que sintetiza las aportaciones de otros autores, entre ellos los ya mencionados Litwin y Stinger, (1966) y Likert, (1961) y que muestran los aspectos tenidos en cuenta con mayor frecuencia en la investigación:

Autonomía individual. Se incluyen dimensiones como de responsabilidad individual independencia de la gente, orientación hacia las reglas; es decir la libertad de ser su propio jefe y no tener que rendir cuentas constantemente a sus superiores.

Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada. Donde se incluyen dimensiones como la estructura, la estructura directa, dirección y objetivos. El elemento esencial en estas dimensiones es el grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para su consecución.

Orientación hacia la recompensa. Agrupa factores como recompensa, satisfacción general, orientación hacia la recompensa y el logro; el común denominador de estos aspectos es la presencia del elemento recompensa que viene a caracterizar esta dimensión.

Consideración, afecto y apoyo. Donde se agrupan los aspectos de apoyo directivo, apoyo a los subordinados y el afecto y apoyo en las prácticas de supervisión.

Mañas, González y Peiró (1999) realizaron una revisión de distintos estudios empíricos sobre la influencia que el clima tiene sobre las conductas y experiencias laborales de los individuos; entre los más relevantes se encuentran los estudios realizados por Day y Bedeian (1991) donde obtuvieron evidencia empírica que apoya la influencia del clima sobre el rendimiento, realizando un estudio sobre el rendimiento de contadores y 7 dimensiones (estructura, responsabilidad, apoyo, recompensa, presión, riesgo y acomodación). Los resultados obtenidos indicaron que cinco de las siete dimensiones consideradas presentaron influencias estadísticamente significativas sobre el rendimiento; estos resultados ponen de manifiesto que el clima organizacional puede ayudar a explicar el rendimiento de los sujetos en su puesto de trabajo. Ostroff (1993), examinó los efectos del clima con una muestra compuesta por 1114 profesores de escuelas secundarias; las variables del clima medidas en este estudio fueron: participación, cooperación,

cordialidad, recompensas sociales, crecimiento personal, innovación, autonomía, reconocimientos intrínsecos, logro, jerarquía, estructura y recompensas extrínsecas. En este estudio se observaron influencias significativas del clima sobre diversas variables como la satisfacción, el compromiso, el ajuste, el ausentismo y el rendimiento, lo que sugiere que el tipo de variables sobre las que el clima puede presentar influencias es muy variado, poniendo de manifiesto la importancia del clima para entender diversos aspectos del comportamiento de los sujetos en las organizaciones y las experiencias subjetivas asociadas.

Como vemos, los efectos e influencias que tiene el clima sobre la organización son muy variados. Chiavenato (2000) afirma que el clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización; si el clima es sano, la motivación de éstos es elevada y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes; por el contrario cuando el clima es inadecuado, la motivación de los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales. Un clima desmejorado se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión; en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos en situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como huelgas, mítines, etc.).

Este mismo autor, menciona que otro efecto del clima laboral existente dentro de una organización es la rotación de personal, la cual puede ser alta o baja, de acuerdo con las características de la organización. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos (entre ellos el clima laboral) producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Brunet (1987), afirma que el clima ejerce un efecto en diferentes fenómenos de la organización, y además de la rotación de personal considera los siguientes:

Accidentes de trabajo. Cuando el empleado percibe el clima de su empresa como malsano, cerrado o rígido, desarrollará una actitud negativa frente al trabajo que lleve a cabo. Los accidentes son más numerosos en las organizaciones que presentan pocas oportunidades de cambio o de promoción, ya que esto puede llevar al desarrollo de actitudes de indiferencia hacia el trabajo. Así mismo, los accidentes están relacionados con la frustración de necesidades, en particular de aquellas que se refieren al cumplimiento o al dominio de una tarea, a la autonomía, a la implicación en la toma de decisiones y al reconocimiento (todas son consideradas como dimensiones del clima laboral). El clima determina también el nivel de riesgos a los cuales se puede exponer un empleado; entre más forzado sea el clima, más susceptible será el empleado de tomar riesgos inútiles para querer demostrar su capacidad en el trabajo, además de provocarle a éste un sentimiento de frustración, ya sea porqué se sienta vejado, o porqué le sea difícil soportar la tensión de su atmósfera de trabajo. Así, el nivel de conciencia y la atención del individuo están normalmente afectados por los cambios en la carga de trabajo y por la tensión que surge del medio de trabajo. El accidente se da entonces porque el empleado es incapaz de concentrarse y de poner atención a los riesgos. El individuo también puede adoptar comportamientos agresivos y hostiles, rudos y bruscos que pueden degenerar en accidentes, todo esto debido a la frustración que resiente.

Ausentismos. Se refiere a las faltas, inasistencias o ausencias de los empleados al trabajo; son los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo. Cuando éste se da por razones diferentes a las de enfermedad, se considera una forma de abandono parcial y se da cuando el empleado sufre demasiadas presiones, molestias o insatisfacciones, el empleado mostrará una tendencia a retirarse por algunos días para tomar un respiro y reducir la tensión. El empleado al ausentarse, busca recuperar aquello que la organización no le ha dado o que le ha quitado. Algunas investigaciones han demostrado que las organizaciones que consultaban a sus empleados y que los hacían participar en las decisiones, se mostraban menos impersonales, y tenían tasas de

ausentismos más bajas que otros tipos de empresas menos abiertas a sus empleados.

Satisfacción. El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de la organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho; un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de generar en éste una visión positiva de su empleo.

Rendimiento. El rendimiento en el trabajo esta en función de las capacidades del individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Sin embargo cabe mencionar que el efecto del clima sobre el rendimiento no ha sido del todo demostrado por los diversos estudios, ya que en el rendimiento observado en los empleados están implicados varios factores personales que son difíciles de aislar; no obstante, las investigaciones llevadas a cabo por Bowers (1977, en Brunet, 1987) demostraron que las organizaciones altamente productivas se caracterizaban generalmente por un clima de participación bastante elevado. Así mismo una investigación hecha por Frederiksen (1966, en Brunet, 1987) llegó a indicar que el clima tenía una influencia significativa sobre la productividad de los individuos y que el rendimiento en el trabajo variaba también según el grado de apoyo que percibían los sujetos en la ejecución de una tarea.

Mañas, et al. (1999) afirma que el clima afecta a procesos organizacionales como la comunicación, la toma de decisiones y la solución de problemas, el tratamiento de los conflictos y los niveles de implicación y participación. El modelo de causalidad desarrollado por el constructo de clima laboral considera que la influencia sobre la conducta laboral no proviene de hechos o de acontecimientos aislados, ni tampoco que provenga de aspectos particulares de la organización,

sino que su influencia se ejerce de forma global y persistente, como corresponde a una atmósfera psicológica particular.

No parece que se pueda hablar de una relación causal en el sentido estricto de la palabra, ya que el clima como tal es un fenómeno colectivo que es filtrado por la personalidad individual de los sujetos. Más que de un efecto causal habría que hablar de un predictor del sentido de la conducta, o más estrictamente, de un factor de probabilidad de la aparición de determinadas conductas. En general, puede considerarse el clima como un moderador entre las características de los individuos y la conducta que éstos desarrollan, es decir como un factor emocional relativamente estable. Los accidentes, la satisfacción laboral y el rendimiento están relacionados con el clima pero las investigaciones empíricas no siempre respaldan esta lógica (Sánchez y García, 2004).

Actualmente el análisis del clima laboral es de gran importancia para casi todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de la productividad sin perder de vista el recurso humano. Su análisis orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios tanto en el comportamiento de los miembros, como en la estructura organizacional.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN

3.1. El Clima Laboral en la Actualidad

Algunos autores (Gil y Alcover, 2003 y Rodríguez, 1998) al hablar del clima laboral hacen referencia a la disminución en la investigación que existe hoy en día acerca de este tema, e incluso mencionan que tal vez, a futuro, si no se continúa investigando acerca del tema, será desplazado por otros conceptos. Una de las principales razones por las que se dejó de lado el estudio de clima laboral, es la aparición de la cultura organizacional, la cual en sus inicios estudiaba variables relacionadas con las estudiadas por el clima organizacional, aunque se ha concluido que ambos conceptos se refieren a cosas distintas, el estudio de la cultura a desplazado al clima del lugar prominente que hasta hace unos veinte años había ocupado.

Lamentablemente esto se hace notar a la hora de investigar acerca del clima laboral, ya que hoy en día existe muy poca literatura e investigaciones sobre el tema, y en cambio existe sobrada investigación sobre otros fenómenos que ocurren dentro de la organización; sea porque tal vez ya existe demasiada teoría sobre el tema y ha ido desapareciendo de la agenda de los investigadores o porque en realidad dejó de tener importancia. Cualquiera que sea la razón, es tarea de los psicólogos darle la importancia que se merece a este tema, la gran ventaja es que las empresas le continúan dando gran importancia en sus programas de diagnóstico organizacional y se han apoyado de los psicólogos para realizar estos análisis.

La importancia de continuar investigando acerca del clima laboral, radica, como lo menciona Peiró (1990) en la existencia de las organizaciones en nuestra sociedad. Las organizaciones son hoy los ambientes más frecuentes de los seres humanos y una gran parte de sus satisfacciones materiales, sociales, culturales y

psicológicas, las obtienen de ellas. Luego entonces el camino para comprender al hombre moderno, es por tanto el estudio de las organizaciones. Este estudio es complejo y abarca grandes aspectos, debido a que las organizaciones no presentan un límite físico, una estructura física establecida, ni poseen una estructura bien definida, pero es más de sucesos y de eventos que de partes físicas; además las organizaciones son sistemas ideados artificialmente y lo que mantiene unidos a sus miembros son los lazos psicológicos y sociales, además de existir en un determinado ambiente donde los individuos actúan en él e interactúan con él.

Las organizaciones se encuentran en permanente cambio, a pesar de que pueden ser identificadas como un sistema, los principales fenómenos que tienen lugar dentro de ellas son de carácter procesual, es decir, de procesos que se dan dentro ellas como la comunicación, la toma de decisiones o liderazgo, lo que las vuelve extremadamente dinámicas. Es por esta razón que el clima tiene tanta relevancia dentro de una organización, el mismo clima organizacional es un fenómeno cambiante, que delimita lo propio de la organización frente a lo que no pertenece a ella. Incluir un análisis de clima dentro de los programas de diagnóstico organizacional de las empresas es relevante ya que a partir de un diagnóstico acertado podrán implantarse cambios deseados en el sistema organizacional, podrán insinuarse tendencias de desarrollo, hacerse proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades y objetivos de la organización (Rodríguez, 1999).

Además, como afirma este mismo autor, cada vez es más necesario conocer los fundamentos, las potencialidades, las fortalezas y debilidades de los sistemas organizacionales, con el objetivo de implementar a partir de este conocimiento, estrategias efectivas. La acción, la planificación, sin una evaluación precisa previa de las condiciones de inicio, van quedando progresivamente en desuso. Hoy en día las demandas por el conocimiento técnico hacen menos conveniente esta planificación ciega. Es por ello que el diagnóstico es una etapa

necesaria de cualquier intervención en las organizaciones y su utilidad como instrumento adecuado para el conocimiento de la organización y para la planificación racional de su devenir ha sido crecientemente reconocida por los hombres de empresa en todo el mundo; incluir dentro de éste diagnóstico un análisis de clima laboral podrá enriquecerlo aún más.

Así mismo, Peiró (1990), hace énfasis en el carácter dinámico de las organizaciones, y parece ser que acertó al afirmar que las organizaciones con el paso del tiempo se desarrollarían cada vez más en ambientes dinámicos, complejos e inestables que presentarían un grado elevado de incertidumbre que en algunos casos podrían llegar a ser caóticas. Las organizaciones hoy en día son caracterizadas como complejas y flexibles, altamente diferenciadas en términos de sus componentes estructurales y de su apertura al ambiente, con una mayor y más flexible departamentalización que permite responder a las múltiples dimensiones y elementos del entorno. Las organizaciones deberán estar preparadas para responder adecuadamente a los cambios drásticos, y el clima laboral ayudará al momento de crear estrategias adecuadas para afrontar con éxito estos continuos cambios.

Estos cambios vertiginosos a los que están sometidas las empresas conducen a la necesidad de entender que el diagnóstico organizacional, si ha de cumplir alguna finalidad, si ha de ser de alguna utilidad para la orientación y el decidir organizacional, tiene que tener también un carácter de un proceso permanente. No puede entenderse el análisis del clima como un momento del quehacer organizacional en que se dejan estáticas por un largo periodo las variables relevantes para el análisis; ya que un diagnóstico hecho desde esta perspectiva quedará pronto obsoleto, perdiendo su utilidad. El análisis del clima debe formar parte del proceso de la organización (Rodríguez, 1999).

3.2. ¿Cómo se evalúa el Clima Laboral?

En la actualidad existe una gran cantidad de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional; si se quisiera calificar el clima laboral de forma rápida, bastaría con observar las tasas de ausentismo y rotación, dado que, como se mencionó anteriormente, una alta rotación y niveles altos de ausentismo, son síntomas de que el clima de la organización estudiada no es sano. Sin embargo este diagnóstico “express” no es suficiente, estos indicadores únicamente sirven como una primera aproximación al problema; será necesario aplicar un instrumento que permita conocer cuales son las dimensiones que principalmente están creando un clima poco saludable.

Como se mencionó anteriormente, la forma en que interactúan los componentes de una organización, tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, crea un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo; así pues, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los deferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización, como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. El clima entonces está, formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando se va a elegir un cuestionario para proceder a la evaluación de clima en una organización. La calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mida; cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será (Brunet, 1987).

El autor antes mencionado nos da una descripción muy completa acerca de los instrumentos para la medición del clima laboral y afirma que se pueden encontrar en el mercado una gran variedad de instrumentos de medida que permiten evaluar el clima de la organización; sin embargo existen muy pocos

elaborados por mexicanos; normalmente aquellos que están disponibles son por lo general versiones de instrumentos de Estados Unidos.

El instrumento de medida de mayor uso es el cuestionario escrito; la mayoría de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta que punto están de acuerdo con esta descripción. En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo; sin embargo, en muchos casos su validez es sólo aparente y, algunas veces es una validez de concepto; pero esto es hasta cierto punto normal, ya que frente a un universo tan cambiante como el de las empresas, algunas veces es bastante difícil establecer una verdadera validez estadística.

Por otro lado existen otros cuestionarios que exigen a los participantes, que evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos: la situación actual y la situación ideal; es decir para cada una de las preguntas el participante debe indicar como percibe la situación actual y también como le gustaría percibirla idealmente. Esta visión (medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal), permite ver hasta que punto el individuo está a gusto con el clima en el que trabaja y, también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

La evaluación del clima laboral por medio de cuestionarios se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas: a) evaluación del clima existente en las diferentes organizaciones, es decir estudios comparativos y b) análisis de los efectos del clima en una organización, es decir estudios longitudinales.

A continuación se describen los cuestionarios utilizados más comúnmente de acuerdo con Brunet (1987) y Rodríguez (1999):

En primer lugar esta la traducción de los cuestionarios de Likert (1974), estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de ocho dimensiones que ya han sido mencionadas con anterioridad:

- i. Los métodos de mando: Se evalúa la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- ii. Las características de las fuerzas motivacionales: Se miden los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- iii. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- iv. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- v. Las características de los procesos de toma de decisiones: La eficacia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de las funciones.
- vi. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o metas.
- vii. Las características de los procesos de control: La aplicación y la distribución de control entre las instancias organizacionales.
- viii. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

La versión original de este cuestionario consta de 51 preguntas y escalas de respuesta en 20 puntos, por lo que es bastante largo de responder y puede presentar dificultades de entendimiento para los empleados con poca escolaridad; posteriormente apareció una versión abreviada que parece ser una opción válida y práctica porque está contenida en una sola página y puede responderse y entenderse fácilmente.

En segundo lugar tenemos el cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer (1968), el cual evalúa el clima en función de 6 dimensiones:

- i. Estructura: La percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en la organización.
- ii. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- iii. Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- iv. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- v. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- vi. Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergentes opiniones.

Así mismo Rodríguez (1999) afirma que existen otra serie de cuestionarios que explotan diversas dimensiones de la relación individuo-organización. Las dimensiones más frecuentes son las referentes a:

- i. Estructura de la organización: Evaluación sobre reglamentos, normas y exigencias establecidas por la estructura formal de la organización.
- ii. Relaciones humanas: Evalúa el grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidario o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.
- iii. Recompensas: Se evalúa el sistema de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a los miembros; las posibilidades de promoción y de carrera, por ejemplo, son variables importantes en esta dimensión.

- iv. Reconocimiento: Grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados; así como el apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.
- v. Autonomía: Evalúa el grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual en sus respectivos cargos.

Por último, existe en el mercado actual un instrumento muy completo para la medida del clima laboral aportado por Corral y Pereña (2002), el cual se basa principalmente en la teoría de Blake y Mouton (1994), consistente en distinguir dos ejes principales en la organizaciones: orientación hacia la persona y orientación hacia los resultados, mismos que se han analizado estadísticamente y se ha confirmado empíricamente la existencia de éstos. Consta de 93 ítems compuestos por frases cortas que admiten tres opciones de respuesta: Si, ?, No. Estos 93 elementos del cuestionario puntúan en ocho dimensiones que se agrupan en dos ejes:

Eje Organización o Empresa: El cual reúne las dimensiones del clima laboral que dependen en mayor medida del funcionamiento y organización de la entidad. Las dimensiones incluidas en este eje son:

- i. Organización: Indica la opinión que existe sobre la forma en que esta organizada la empresa; la claridad en la distribución de funciones y el grado de planificación de los trabajos.
- ii. Innovación: Mide el grado de innovación, dinamismo, y adaptación a las necesidades del mercado que se perciben en la organización. Es un factor estimulante para el logro de resultados óptimos, ya que el trabajar en una empresa que continuamente esta innovando, tiene prestigio y tiene una imagen positiva en el mercado; genera un buen clima. Y por el contrario, una empresa con imagen anticuada y poco eficaz, tiende a producir desánimo y abandonismo.

- iii. Información: En esta dimensión se mide si la información proporcionada es suficiente y adecuada o si por el contrario las personas se sienten incómodas por estar mal informadas y por las consecuencias que ello tiene para el normal desarrollo de sus trabajos.
- iv. Condiciones: Esta dimensión analiza la opinión acerca de las condiciones materiales de trabajo, incluyendo las compensaciones económicas que puedan afectar al nivel de satisfacción de los trabajadores.

Eje Persona: mide las dimensiones que tienen relación con las actitudes y vivencias personales. Se refiere más al grado de satisfacción personal del trabajador y menos a su inserción en la empresa. Las dimensiones que se miden en este eje son:

- i. Implicación: Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas que trabajan en la entidad tienen con la organización, es decir se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculados de los objetivos generales.
- ii. Autorrealización: Esta dimensión indaga hasta que punto el trabajar en la organización es un factor de realización personal y de progreso y hasta que punto contribuye al crecimiento personal.
- iii. Relaciones: Se trata de evaluar la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral.
- iv. Dirección: En esta dimensión, se pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la organización y en general la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicados.

De acuerdo con estos autores, las dos grandes ventajas de este cuestionario son que los elementos del cuestionario han sido analizados y

depurados de forma estadística, por lo que su capacidad para evaluar lo que se desea evaluar ha sido demostrada y además de la información interna sobre la organización estudiada, permite la comparación con los resultados globales derivados de otras instituciones y, por tanto, tener puntos de referencia que ayudan de forma decisiva a la interpretación de los resultados. La gran desventaja es que la interpretación de los resultados es muy costosa, ya que la evaluación no es manual y el instrumento no ofrece esa opción, es necesario comprar un número específico de pruebas para ser calificadas vía Internet o directamente con la editorial.

Brunet (1987) afirma que el número de dimensiones del clima que se cubren con la mayoría de los cuestionarios, varían de un autor a otro, y algunas de éstas se retoman por otros autores, lo que significa que existen varias dimensiones comunes para evaluar el clima; lo importante es que el psicólogo antes de elegir el cuestionario a aplicar, se asegure de que el instrumento de evaluación cubra por lo menos cuatro dimensiones: autonomía, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y consideración.

Generalmente los cuestionarios antes mencionados, son contruidos para ser utilizados en varios tipos de organizaciones; sin embargo, algunos cuestionarios se construyen especialmente para empresas en particular, como por ejemplo, las escuelas, compañías de seguros, hospitales, entre otros.

Como se observa, los cuestionarios son el instrumento más utilizado para el diagnóstico del clima organizacional; sin embargo, Rodríguez (1999), recomienda que se combinen los cuestionarios con entrevistas individuales, entrevistas grupales y seminarios de diagnóstico; dado que en el diagnóstico se trata de evaluar un fenómeno complejo, con características sistémicas, es necesario aproximarse a él desde diferentes perspectivas.

Al momento de realizar el análisis, es necesario tomar en cuenta que el clima de una organización que se compone de varios departamentos, es equivalente al clima de cada uno de los departamentos que componen la organización, más la resultante de la interacción entre estos departamentos en el devenir operacional. En esta característica interaccional influyen de forma determinante las expectativas y estereotipos recíprocos que los departamentos tengan unos de otros. Es posible, por ejemplo, que en una empresa haya relativamente un buen clima en cada uno de sus departamentos, pero en conjunto sea diferente, lo que traerá consecuencias de importancia para el logro de objetivos. Este fenómeno es relativamente frecuente en las empresas, ya que utilizan la competencia entre departamentos, como una forma de aumentar la productividad grupal, trayendo como resultado un ambiente organizacional tenso, de mucha desconfianza, en que se pierde de vista el objetivo organizacional y el espíritu de equipo a nivel del sistema organizacional.

Es por esta razón, como afirma Rodríguez (1999) que es conveniente realizar un análisis que atienda a las diferencias entre departamentos, a los climas parciales, y que apunte, además a evaluar el clima de la organización como un todo. Con esto se conseguirá tener una imagen acertada tanto de cada uno de los departamentos, como de la organización global; así como de las áreas de conflicto, sobre las que habrá que intervenir para provocar un cambio.

Finalmente, cabe mencionar que lo más recomendable a la hora de realizar las evaluaciones; es que los cuestionarios sean anónimos, con el fin de brindarle confianza al participante. Sin embargo, la evaluación del clima laboral en una empresa, en la que no es posible mantener el anonimato de los trabajadores, (aunque no es lo más recomendable), puede ser de mayor utilidad una sencilla reunión informal entre el gerente y sus trabajadores con el fin de detectar posibles problemas o incidencias. Es fundamental, en este sentido, un clima de confianza y objetividad, ya que en el análisis sobre clima laboral, lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas, que pueden incidir negativamente en la

percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo que realizan. Esta calidad, por último, puede influir en el rendimiento del desempeño y, por lo tanto, en los resultados económicos así como en la satisfacción de las personas.

3.3. Estrategias y Propuesta para la mejora del Clima Laboral

Cambiar o modificar el clima organizacional no es una tarea fácil; como se describió con anterioridad, el clima laboral es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo (Dirección y Empleados). Como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel son delicadas, ya que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas (Brunet (1987)).

Los resultados del análisis o evaluación del clima laboral deben ser presentados tanto a los directivos de la organización; con el fin de obtener su aprobación y que conozcan el estado actual de la empresa, así como a todas las demás personas directamente involucradas. Se le conoce como *feedback* o retroalimentación y resulta esencial para la obtención de buenos resultados; sin ello no se puede pretender un verdadero cambio en el clima laboral, ni una solución duradera, ni aceptada. Comunicar es una forma de motivar, y la participación de todos los integrantes de la organización en la resolución de un conflicto que afecta a la misma, tiene efectos muy profundos. Después de la retroalimentación se deben plantear estrategias tendientes a la solución práctica del problema (Arias, 1973).

Este mismo autor hace algunas recomendaciones para la intervención en la mejora del clima laboral:

- Es importante, al momento de estructurar un plan de intervención dentro de una empresa, tomar en cuenta la naturaleza interdependiente de las variables

que están en juego en el clima laboral, ya que el cambio debe basarse en la organizacional total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ésta.

- El psicólogo no debe centrar su atención en un componente particular de la organización (como comunicación o estructura, por ejemplo), sino que también debe intentar modificar o, por lo menos, analizar los otros componentes, para, lograr, eventualmente producir cambios profundos y durables en la percepción del clima.
- El cambio drástico en un componente puede ser aniquilado por el estado inmutable de otro; así mismo se debe tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre otras dimensiones.
- La eficacia de las estrategias para la mejora del clima laboral, será mayor si se implican simultánea o conjuntamente todos los componentes humanos y físicos en la acción.
- No servirá de nada tratar de modificar la percepción del clima en los empleados si no se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea; por lo que los miembros de la dirección y los empleados deben modificar su forma de ver y de actuar.

En la práctica, no siempre es posible tomar en cuenta todas estas consideraciones, ya que en muchas ocasiones, son los mismos directores de las empresas los que se resisten al cambio debido a que se sienten amenazados o bien no les interesa cambiar su estructura organizacional, así que solo eligen algunas de las dimensiones que ellos consideran “importantes”. Es aquí donde el psicólogo debe centrar inicialmente su atención, para realizar cambios paulatinos y que éstos sean duraderos.

Brunet (1987), ofrece un modelo integrado para la modificación del clima laboral, el cual desarrolló con base en las teorías de Lewin (1951) y House (1967) y comprende cinco fases, con las cuales se puede lograr un acercamiento global de cambio:

Fase 1. Generalmente cuando la organización solicita la evaluación e intervención del clima laboral se debe principalmente a que la situación en ésta, ya se volvió insostenible; por lo que será necesario en esta fase, que las partes involucradas tomen conocimiento de los posibles cambios. El psicólogo debe proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.

Fase II. Si se requieren cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a aplicarlas.

Fase III. En esta etapa, el psicólogo deberá lograr que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional. Esta etapa puede llevarse a cabo mediante un programa de perfeccionamiento.

Fase IV. Esta etapa es evaluativa, puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones aplicadas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si es necesario efectuar reajustes en función de la evaluación, es en esta etapa cuando deben de hacerse.

Fase V. Es en esta última etapa cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización, a fin de aumentar su eficacia; así mismo debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que éstos formen un todo con la organización.

De acuerdo con la literatura, a lo largo de las investigaciones sobre clima laboral u organizacional, se han desarrollado algunas estrategias de intervención para su mejora, pero no pueden tomarse como recetas mágicas, a continuación se

describirán algunas estrategias propuestas por algunos autores que han estudiado a fondo el tema.

3.3.1. Desarrollo Organizacional

Brunet (1987) afirma que cuando se intenta cambiar el clima de trabajo en una organización, se hace generalmente por la vía de la práctica de lo que hoy en día se denomina Desarrollo Organizacional (D.O.). Esencialmente el desarrollo organizacional es una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo de continuos cambios.

El D.O. es considerado como un proceso de cambios planeados en sistemas socio-tecnológicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados (De Faria, 2004).

El D.O. nos ofrece varias técnicas, entre las que se encuentra la *consultoría de procesos*, la cual tiene como base la co-participación del investigador externo y del interno, para el éxito del diagnóstico y principalmente de la intervención y cambio propuesto. La consultoría de procesos es un conjunto de actividades del psicólogo que ayudan a la empresa a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente. Ésta tiene su fundamento en la premisa de que muchas veces la empresa no sabe cuáles son sus dificultades, cómo definir las, cómo transformarlas en un problema que pueda ser abordado desde una perspectiva científica, cómo solicitar ayuda o qué puede esperar del agente de cambio externo. Contar con una contraparte interna y externa permitirá lograr un mayor compromiso de la organización con las propuestas hechas. Esta técnica consiste específicamente en las labores que realiza el psicólogo para permitir que la empresa pueda transformarse en un observador de los procesos de la organización; con esto las distintas soluciones y sugerencias que surgen como

resultado, pueden ser implementadas en la organización y podrán pasar a ser parte del flujo de decisiones que la constituyen. El objetivo es que la empresa reflexione sobre sus procesos y estructuras, de manera que en esta reflexión se abran oportunidades y se produzcan cambios que impliquen disposiciones al cambio, es decir que se ofrezcan nuevas perspectivas, que se visualicen nuevas posibilidades y que se tome conciencia de la contingencia (Rodríguez, 1999).

Para De Faria (2004) las características con las que debe contar un programa de Desarrollo Organizacional para la mejora del clima laboral son:

- Debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para un constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos, de manera que se aumente la eficacia y la salud de la organización asegurando así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.
- Requiere una visión global de la empresa que sea compatible con las condiciones del medio externo.
- Requiere contar con un contrato consiente y responsable de los directivos, enfocado en el desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas.
- Contar con institucionalización de los procesos y autosustentación de los cambios.
- Implica adaptación, evolución y renovación, es decir cambios que, aunque sean tecnológicos, económicos, administrativos, o estructurales impliquen modificaciones de hábitos o comportamientos.
- No debe ser un curso o capacitación, o una solución de emergencia para un momento de crisis, ni un sondeo de opiniones solamente para información.
- Tampoco debe ser una intervención aislada y desligada de los procesos gerenciales normales, ni una serie de reuniones de diagnóstico sin generar

soluciones y acciones, ni mucho menos una estrategia para explorar, manipular, perjudicar o castigar a los trabajadores.

3.3.2. Calidad de Vida Laboral

En países como España, se han venido desarrollando estrategias destinadas a la reforma del lugar de trabajo con el fin de mejorar las actitudes, la motivación y la percepción de sus empleados; estas estrategias las han denominado Calidad de Vida Laboral.

De acuerdo con Rodríguez (1998) la Calidad de Vida Laboral (CVL) se ha propuesto como una estrategia que puede dar respuesta a las necesidades de generar un cambio en el malestar laboral; mediante la estructuración de empresas más democráticas, con puestos de trabajo más complejos y enriquecedores y con una nueva aproximación a las relaciones industriales, en que el elemento central sea la confianza en el factor humano y se traduzca en un traspaso de más responsabilidades. La CVL consiste en un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y los puestos de trabajo mediante la mejora de las habilidades y las aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y delegando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores.

Si se observa cualquier organización de corte tradicional (estructura autoritaria y que en México la gran mayoría corresponde a ésta), se detecta que son muchos los aspectos del clima laboral que pueden mejorarse mediante un enfoque de "calidad de vida laboral". Por ejemplo, una compensación razonable y mayor participación en los beneficios de las empresas; la seguridad del empleo; el reconocimiento del progreso profesional, la participación en la toma de decisiones; oportunidades de responsabilidad y autonomía; uso de formas no burocráticas de organización, comunicación abierta y retroalimentación.

Los principales programas que se que se han propuesto para mejorar la calidad de vida laboral se enfocan a la dirección participativa y el rediseño de estructura. La dirección participativa consiste en implementar sistemas de supervisión más participativos dando una mayor implicación por parte de los trabajadores en la toma de decisiones, con la finalidad de conseguir una fuerza de trabajo más cooperativa e implicada con los objetivos que persigue la organización. Por otro lado, con el rediseño de estructura se pretende la modificación del contenido de los puestos de trabajo mediante el incremento de las tareas y responsabilidades de los empleados, por medio de la asignación ya sea individualmente o en grupo, de obligaciones habitualmente realizadas por sus superiores.

Lo que persiguen estas estrategias es una mayor “humanización” del trabajo; con esto se pretende que el lugar de trabajo, en particular, y la organización en general, faciliten y satisfagan las necesidades de los individuos (Rodríguez, 1998).

Estos programas que se enfocan a la calidad de vida laboral son positivos tanto para los empleados, como para los directores, todos los integrantes de la organización se benefician. Los trabajadores consiguen un lugar de trabajo más igualitario y trabajos más gratificantes; y a su vez los empresarios obtienen una fuerza de trabajo más diligente y cooperativa.

3.3.3. Propuesta de intervención

Finalmente, con base a la teoría y la investigación, se realiza la siguiente propuesta para intervenir en la mejora del clima laboral de una organización:

Casi con seguridad, cuando se realiza el diagnostico de clima laboral se van a encontrar áreas de oportunidad en cualquiera de sus dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, comunicación, relaciones, cooperación, liderazgo o

las que se consideren a la hora de elegir o crear el instrumento de medición). Es a partir de esta detección que se diseñará un programa de intervención acorde a las necesidades de la empresa. Se puede diseñar un programa de intervención dividido en varias etapas que permitan llevar un orden para su fácil seguimiento:

Etapa I. Análisis de resultados. En esta fase se realiza un análisis de los resultados encontrados ya sea en las encuestas o entrevistas; es necesario otorgar un sentido, un peso, una prioridad, hacer una interpretación y establecer ciertas relaciones entre los datos recopilados. Normalmente éste se realiza de forma cuantitativa, pero es necesario hacer descripciones cualitativas de manera que el interlocutor comprenda las características del problema. Si fuera posible, es recomendable realizar análisis comparativos entre los diferentes departamentos que componen la organización, de modo que sea más fácil detectar áreas *problema*, así como realizar un reporte global. Es importante tomar en cuenta tanto las *fortalezas*, como las *debilidades*, de modo que el reporte no sea únicamente de forma negativa, sino que sirva para fortalecer aún más las dimensiones positivas y la organización sepa que no todo lo que sucede en su interior está mal dirigido (ver anexo 1).

Etapa II. Entrega de resultados a la Dirección. Una vez realizado el análisis de los resultados se debe presentar a las personas que toman las decisiones en la organización, ya que son ellos quienes podrán ahora, orientar su toma de decisiones con el conocimiento exacto de las fortalezas y debilidades del sistema organizacional.

Etapa III. Difusión de resultados. Una vez entregados los resultados a la dirección, se deben difundir a todos los demás directivos, jefes de área, de departamento y empleados en general que participaron en la recogida de datos, ya que este diagnóstico es resultado del esfuerzo de todos, y todos los integrantes de la empresa están siendo afectados por las problemáticas que atraviesa la organización. Dicha difusión se puede realizar por medio del boletín interno que la

empresa maneje, o bien se pueden realizar seminarios para dar a conocer las principales conclusiones y someterlas a discusión y análisis. De esta forma se transmite de forma indirecta el mensaje de que se está tomando en cuenta la opinión de todos antes de implementar cambios. Por otra parte, al momento de participar en la recolección de datos, los integrantes de la empresa han generado expectativas, esperanzas y temores respecto a los resultados; es por esta razón que debe ser conocido por todos.

Etapa IV. Plan de acción. En esta etapa el psicólogo propondrá uno o varios planes de acción específicos para la mejora de cada una de las áreas de oportunidad, con base a la información teórica y a las aportaciones hechas tanto por la dirección, como por los empleados que integran la organización. Estos planes de acción deben enfocarse, por supuesto en la mejora de las dimensiones del clima laboral que se observan como desfavorables. El plan de acción consistirá principalmente en una *reeducación*, en donde se diseñen actividades para mejorar las actitudes y conductas inadecuadas y las habilidades; como por ejemplo: relaciones y conductas humanas y sociales, habilidades sociales, dinámicas de procesos de la organización, procesos de administración y control, habilidades de liderazgo, comunicación, identidad organizacional. Estas acciones se pueden plasmar en un programa que contenga objetivos generales y específicos enfocados a cambiar el estado actual de las dimensiones afectadas (ver anexo 2).

A modo de ejemplo y con base a Rodríguez (1999), de manera general, se menciona la forma como pueden mejorarse algunas dimensiones del clima laboral: *Comunicación:* La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas. Será necesario realizar un análisis para observar los canales utilizados, los puntos en que se detiene o se atasca, las posibles interferencias, o las alteraciones que pueden sufrir, analizando también los diarios, revistas, circulares, boletines, etc. utilizados (mucho de esta información es

probable que se obtenga del cuestionario aplicado para la medición del clima). Una estrategia sencilla para mejorar la comunicación es la retroalimentación, que es la verificación del éxito que se ha tenido al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión. Dar una retroalimentación precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional. En este sentido será necesario capacitar a los mandos medios y altos en la utilización de esta técnica.

Liderazgo: En la literatura y la investigación se ha hablado mucho de esta dimensión, abordando los distintos tipos de liderazgo y en su influencia para el logro de objetivos; ya que es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su importancia radica en que contribuye a fomentar relaciones de confianza, un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo. Si se detecta que éste afecta al clima, lo más conveniente será capacitar a quienes de manera formal asumen este rol dentro de la organización y brindarles las herramientas requeridas para desempeñar ese puesto.

Etapa V. Evaluación de resultados. En esta etapa se deberá dar seguimiento al plan de acción, de forma que éste, no se lleve a cabo de forma esporádica, será necesario darle continuidad a todo por medio de reuniones periódicas (pueden ser quincenales o mensuales) con el fin de someter a discusión los avances o retrocesos en el plan de acción. Deben medirse constantemente los avances y el estado del plan de acción y, con base en ellos determinar las necesidades futuras. Por ejemplo, si es la rotación de personal o el ausentismo, una de las principales consecuencias de un clima deficiente, puede medirse de forma mensual el incremento o disminución de estos índices. Así mismo se podrían armar *focus*

groups en donde se les plantee a los participantes cuestiones como: ¿en qué medida ha servido, el trabajo realizado? ¿Cuáles son los obstáculos y dificultades que se encontraron? ¿Cómo pueden superarse?

Etapa VI. Diagnóstico. Finalmente, en esta última etapa se pretenderá integrar el diagnóstico del clima laboral como un proceso continuo de la organización. En esta etapa, será necesario concientizar a los directivos de que el análisis del clima laboral forme parte de los procesos de la organización; de tal modo que a cada evaluación siga un nuevo plan de acción, una nueva recolección de antecedentes, un nuevo diagnóstico y, así sucesivamente; así el diagnóstico pasará a ser parte del proceso de intervención.

3.3.3.1. Comentarios: alcances y limitaciones

El desarrollo de forma exitosa y al pie de la letra de las estrategias propuestas para mejorar el clima laboral es una idea meramente romántica, ya que en la mayoría de los casos es necesario redoblar esfuerzos para lograr un cambio en la organización. Más aún en México, donde aún se tienen una visión del trabajador como una maquina que funciona solo a base de recompensas monetarias; y por lo mismo las empresas no están totalmente dispuestas a realizar cambios en sus estilos de liderazgo, forma de recompensa o estructura por poner un ejemplo; sin embargo, se puede encontrar un punto de apoyo al momento de plantear los beneficios que trae el tener una organización con un clima laboral sano.

Como se puede observar, no es fácil cambiar el clima de una organización; esto requiere de tiempo y de la participación de todos los individuos a los que concierne; implica que la dirección no tenga miedo de poner en tela de juicio la base del funcionamiento mismo de su organización. Es importante que el psicólogo sea consiente a la hora de establecer la estrategia ya que está no deben aplicarse ciegamente sin conocer el papel efectivo que juegan los componentes

del clima; por esto, antes de intervenir hay que tener una identificación precisa del problema, sobre todo porque la naturaleza misma del clima organizacional es difícil de establecer. Las estrategias que se decidan aplicar deberán estar de acuerdo con la voluntad de las personas del lugar, con el estado de los componentes del clima organizacional y con los objetivos que se quieran alcanzar.

Como lo menciona De Faria (2004), cual sea la estrategia utilizada para el cambio, se debe estar conciente de las limitaciones que se podrán encontrar; las principales que pueden impedir la efectividad de éstas pueden ser: la falta de apoyo por parte de los niveles claves de decisión (dirección y mandos altos); si éste existe, ayudará a darle legitimidad a los planes de acción; la inexistencia de aceptación de parte de todos los integrantes del grupo, lo cual puede ser causado por apatía, falta de interés o de convencimiento, así como la imposición al momento de implantar las estrategias, lo que originará reacciones agresivas que impedirán su buen funcionamiento.

Uno de los principales obstáculos con los que se enfrenta el psicólogo a la hora de establecer estrategias de intervención es la resistencia al cambio; ésta surge por el temor a ser desplazado, a resultar perjudicado de alguna forma, a ser humillado, a perder ventajas, prestigio o poder. De acuerdo con Zepeda (1999) las acciones que pueden ayudar a enfrentar la resistencia al cambio pueden considerarse en dos grupos:

Acciones preventivas. Éstas consisten en involucrar a todos aquellos que puedan contribuir con ideas y conocimientos, y a quienes sin duda resultarán afectados en caso de que los cambios se lleven a cabo; mantenerlos informados de todo el proceso de diseño e implantación; escuchar atentamente sus preocupaciones, temores y sugerencias; invitarlos a participar en la toma de decisiones concerniente a los cambios.

Acciones de atención a la resistencia. Aquí es necesario escuchar las objeciones, sugerencias, planes alternativos o quejas; solicitar propuestas sobre la forma en

que se pueden llevar a cabo los cambios sin provocar las consecuencias ante las cuales se expresan los temores; atender con honestidad a los afectados por los cambios, evitando la desinformación, la ambigüedad, las verdades a medias y los engaños.

Cuando las primeras acciones se ejecutan adecuadamente, se vuelven innecesarias las acciones de atención a la resistencia, ya que todas las posibles objeciones y temores fueron abordados, comprendidos y manejados previamente a la implementación; esto propicia que una vez que se determinen los cambios por desarrollar, el convencimiento de todas las personas facilitara llevarlos a cabo.

Por último, a modo de recomendaciones finales y con base a la teoría referente a la formación del clima, se mencionan una serie de puntos que pueden ayudar a que el clima laboral sea positivo:

- Cada persona en la empresa debe tener una autonomía individual, es decir debe poder tomar sus propias decisiones, que le permita sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo.
- La Dirección, Gerencias o Supervisores, deben informar correctamente de cómo quieren que se realice el trabajo, así el grado de error será menor, y el trabajador no tendrá que suponer ninguna tarea, ya que se lo habrán definido y delimitado claramente.
- Los directores de las empresas deben proporcionar apoyo a sus empleados, haciendo que mejore la calidad del trabajo y la relación laboral, de este modo harán sentir al trabajador valorado.
- Aspectos como el hecho de sentirse satisfecho, que exista la posibilidad de promoción, de logro, que haya beneficios y el no verse estancado en algo monótono, hace que la productividad y la satisfacción personal aumenten.
- El puesto de trabajo debe estar vivo, es decir, debe aportar un crecimiento personal por medio de la adquisición de nuevos conocimientos y métodos.

Finalmente, los efectos que tienen los cambios del clima laboral a una configuración más positiva son numerosos, la forma que un individuo percibe el clima que lo rodea, afecta su satisfacción en el trabajo, su rendimiento e incluso su aprendizaje.

CONCLUSIONES

En el capítulo 1 se habló sobre el desarrollo y concepción de la psicología industrial, así como de las diferentes funciones que desempeña el psicólogo. Estamos a casi 100 años de que se inició la psicología industrial u organizacional, y no obstante, aún hace falta mucho por aportar; tan es así, que hasta la fecha en muchas empresas se considera que un administrador, contador o ingeniero industrial puede desempeñar las mismas funciones que un psicólogo, y en otros casos ven al psicólogo como un aliado de los trabajadores que trunca los objetivos de las organizaciones y por tanto se le encasilla en ciertas funciones (como el reclutamiento y selección, que fue de las primeras áreas que se desarrollaron). Es tarea del psicólogo dar a conocer la importancia del resto de las funciones que pueden desempeñar. La gran ventaja es que, con los continuos cambios que hoy en día están sufriendo las organizaciones es necesario dotar a todos los integrantes de éstas (desde directores, hasta trabajadores) de habilidades para motivarse a sí mismos y a los demás, manejar el estrés, habilidades de comunicación, por nombrar algunos ejemplos; con lo cual se pondrán en marcha muchas otras funciones de la psicología.

Así mismo, es necesario entender que la psicología organizacional no es un instrumento de explotación de la clase trabajadora; más bien es una herramienta que ayuda a comprender que las personas son más productivas cuando logran establecer relaciones igualitarias y ampliamente participativas en sus ambientes de trabajo y ésta comprensión, favorece a una mayor autocomprensión y autodesarrollo como individuos. Así mismo un de los principales retos de los psicólogos hoy en día debe dirigirse a la salud psicológica en el contexto organizacional; al equilibrio entre la vida personal y la vida profesional.

En el capítulo 2 se habló en específico del clima Laboral, que como se pudo observar es un tema ya abordado por muchos a lo largo del tiempo, tan es así que

existen diversas teorías que han tratado de explicarlo; incluso hay áreas en las que aún no existe un acuerdo, por ejemplo la definición exacta, las dimensiones que influyen en la formación de clima o los aspectos en los cuales influye éste. Tal vez el tema de clima laboral, en sí mismo sea ambiguo, ya que, así como las características personales de un individuo conforman su personalidad, el clima laboral conforma la personalidad de una organización, y debido a esto, no se puede tener una idea exacta del clima de una empresa simplemente a partir de uno de sus componentes, lo que ayuda a entender el clima de una empresa es la suma de todos sus elementos, los cuales también pueden variar.

Después de esta revisión es evidente la importancia del tema, el cual es un punto clave para las organizaciones, ya que es un fenómeno real y subjetivo que depende de las percepciones y valoraciones individuales de los empleados que en ellas se encuentran insertos; y a pesar de la subjetividad que parece prevalecer, la información que puede arrojar un diagnóstico de esta naturaleza brinda información que no puede a veces ser explicado con metodologías o conceptos aislados, permite más que evaluar el clima, describirlo dentro de la organización y de esta manera emprender acciones correctivas o de mejora en los diferentes procesos que se gestan dentro organizacional.

Por último en el capítulo 3, se hizo una descripción sobre el diagnóstico e intervención del clima laboral, con lo cual se intentó proporcionar algunas estrategias que ayuden a la mejora de éste. Lograr un cambio en clima laboral de una organización no es una tarea sencilla, es más bien una tarea que exige tiempo y la colaboración de todos los integrantes de la empresa; en muchas ocasiones se encontrarán con obstáculos como la resistencia al cambio, y será necesario afrontarlos antes de realizar la intervención. Es importante tomar en cuenta que a pesar de que existen estrategias enfocadas a su mejora, no todas se ajustan a las necesidades de cada empresa. Al momento de planear una estrategia de intervención para la mejora del clima laboral, es importante hacer un análisis de los factores que actúan positiva o negativamente sobre las dimensiones del clima;

así mismo es necesario identificar las dimensiones en las que es posible una intervención y finalmente asegurarse de obtener el apoyo y colaboración no solamente de los trabajadores, sino también de la dirección.

Brunet (1987) ha hecho aportaciones importantes, estudios y análisis muy completos acerca del clima organizacional, lo que ha ayudado en gran parte al desarrollo de este trabajo, este autor se enfocó principalmente en describir el clima laboral, su diagnóstico y consecuencias y realizó un unas breves recomendaciones para el cambio, enfocándose en el desarrollo organizacional.

Así mismo, Rodríguez (1999), en su libro *Diagnóstico Organizacional*, dedica un capítulo especial al diagnóstico del clima organizacional, en el cual aporta información acerca de la conceptualización del clima, sus características, tipos de clima y los aspectos que influyen en la formación del mismo, así como los procedimientos para el diagnóstico.

Por su parte, Mañas (1999), realiza un estudio del clima laboral en los equipos de trabajo, donde describe los estudios empíricos realizados por otros investigadores acerca del tema y la influencia de diferentes aspectos como la estructura y las experiencias laborales, haciendo una descripción de diferentes variables que participan en la formación del clima.

Gil y Alcover (2003), ayuda a la diferenciación del clima y la cultura laboral, conceptos que como se describió con anterioridad, van de la mano, pero estudian variables claramente diferenciadas y desde diferentes perceptivas, por lo que es un error considerarlos conceptos homónimos.

Cabe destacar que las investigaciones acerca del clima laboral hoy en día son muy escasas, parece ser que se ha agotado la generación de nueva información, ya que al momento de hacer la revisión acerca del tema, nos damos cuenta que la mayoría data de 1990 hacía atrás. Incluso en la revisión

hemerográfica, son pocas las investigaciones que se han hecho formalmente sobre el tema.

Esto deja una brecha para retomar de nueva cuenta las investigaciones sobre el tema. Valdría la pena realizar estudios de clima laboral desde distintas ópticas, por ejemplo la productividad y el liderazgo, incluyendo un número de variables cualitativas y cuantitativas, que permitan enriquecer aún más la relación acerca del tema, se pueden realizar estudios estadísticos con mayor profundidad con base al desempeño y a la realización periódica de éstos; logrando de esta manera valorar la relación existente y actuar en consecuencia.

Ahora bien, parece ser que la importancia de clima laboral dentro de las empresas va a retomar nuevamente su fuerza, ya que hoy en día, en el mundo cambiante de las organizaciones, resulta fundamental el estudio y la identificación del ambiente de trabajo. La identificación del clima organizacional es un aspecto importante que sirve para comprender los comportamientos de los individuos dentro de una organización, que pueden ser medidos y cuyos efectos son observables. Aunque con esto no quiere decir que el clima tiene que ver con todos los males que afectan una organización.

Así mismo, la forma de ver el trabajo por parte de los trabajadores y las profundas modificaciones que las empresas están sufriendo en la actualidad, ya sea por las crisis económicas o los cambios políticos, es previsible que la comprensión y el análisis del clima organizacional se constituyan en factores importantes del desarrollo y de la evaluación de las organizaciones.

Por último, es importante mencionar que el clima laboral no puede, ni debe dejarse de lado, pues su vigencia es actual y sus consecuencias mayormente visibles para la organización, y en un siglo donde los cambios son cada vez más inestables, los psicólogos deben participar como agentes de transformación, identificando las prácticas que acontecen en el entorno inmediato para dar

atención según las prioridades que las empresas como organismo tengan contempladas.

BIBLIOGRAFÍA



- Arias, G. (1973). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Blum, M. (1976). *Psicología Industrial, Sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Trillas.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mac Graw Hill.
- Corral, S. y Pereña, J. (2002). *Cuestionario de Clima Laboral*. España: Tea Ediciones, S.A.
- De Faria, M. (2004). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa.
- Dunnette, M. y Kirchner, W. (1989). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Enciso, F. E. y Perilla, T.L. *Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional*. Acta colombiana de psicología 2004. http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_2_acta_11.pdf. Visitado (04/03/11).
- Gil, R. y Alcover, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Gilmer, B. (1963). *Psicología industrial*. Barcelona: Grijalbo. x
- Korman, A. (1987). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. España: Ediciones Marova.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología industrial*. México: Mc Graw-Hill.
- Mañas, R., González, R. y Peiró, S. (1999). *El Clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Universidad de Almería.
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Progreso S.A. de C.V.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. España: Pearson Printice Hall.
- Peiró, J. (1990). *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitaria.

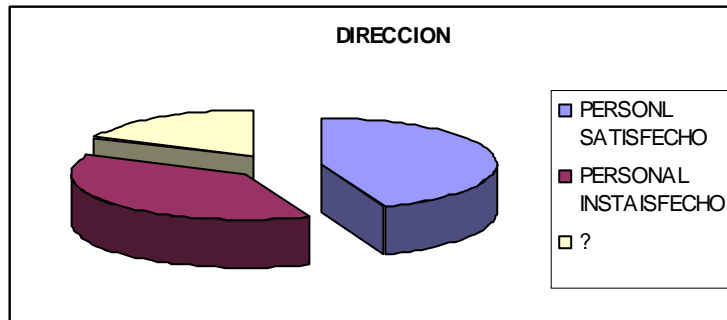
- Pineda, F. S. (2002). *El papel del psicólogo en el área de reclutamiento y selección en una empresa de seguridad privada*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Rodríguez, F. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, F. y Díaz, B. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Uoc.
- Rodríguez, M. (1999). *Diagnostico Organizacional*. México: Universidad Católica de Chile de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Salazar, M. (1994). *El clima organizacional: Los equipos de trabajo como herramienta de intervención para el cambio*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Sánchez, E. J. y García, D. M. *Estudio del Clima Laboral del personal de Enfermería de las Unidades de Salud Mental de un Hospital, 2004*. <http://www.anesm.net/anesm/descargas/pinv2004accesit2.pdf>. Visitado (20/03/11).
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Schultz, D. (1988). *Psicología industrial*. México: Mc Graw-Hill.
- Zavala, C. y Contreras (2003). *Las Funciones de Psicólogo Industrial en los últimos 5 años (1998-2003)*. Tesina de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson.

A N E X O S

ANEXO 1

Ejemplo de un análisis de resultados

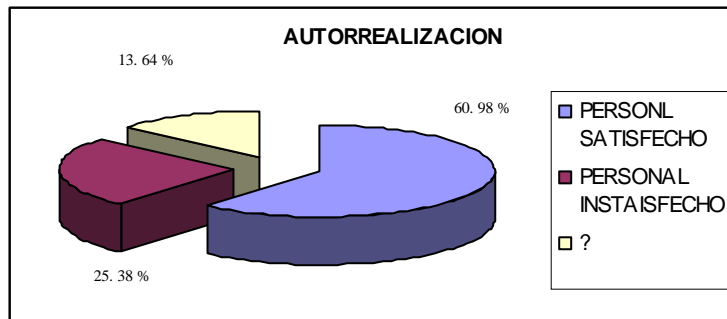
DIMENSIÓN DIRECCIÓN



Los puntos a destacar son:

FORTALEZAS	AREAS DE OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> El 58.33% comenta que en general se siente apoyado por su jefe, un 29% opina lo contrario. 	<ul style="list-style-type: none"> El 54.17% considera que los jefes están disponibles cuando se les requiere, aunque un 29.17% prefirió no opinar
<ul style="list-style-type: none"> El 54.17% considera que se toman decisiones tomando en cuenta las consecuencias 	<ul style="list-style-type: none"> 50% considera que los jefes se aprovechan de su posición para actuar de forma dictatorial
	El 50% considera que los jefes se despreocupan de las personas.

DIMENSIÓN AUTORREALIZACIÓN



En el análisis realizado de las preguntas referentes a *Autorrealización* destaca:

FORTALEZAS	AREAS DE OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> El 83.33% considera que los empleados se esfuerzan en su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> El 41.67% contra 41.67% considera que la promoción suele estar ligada a la promoción y al servilismo.
<ul style="list-style-type: none"> El 79.17% opina que ha aprendido mucho en su puesto de trabajo 	
<ul style="list-style-type: none"> El 70.83% considera que los jefes fomentan la formación de sus empleados 	

Ejemplo de presentación de un plan de acción para la mejora del clima Laboral

Nombre de la empresa: Industria X S.A. de C.V.

Fecha de Diagnóstico: 3 de mayo de 2011

Dimensión o Área afectada: Comunicación

Objetivo: Mejorar los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando y fomentar su participación evitando la resistencia a los cambios; así como mejorar la ejecución de las diferentes actividades en cada departamento.

Situación actual	Acciones para el logro de objetivo			Seguimiento
	Fecha de inicio	Acciones	Responsable / s	
El 65% de los empleados consideran que la comunicación es deficiente	12/05/11	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar continuamente la información por medio de boletines y carteleras y medios electrónicos - Crear un buzón de sugerencias - Emitir un medio cíclico de comunicación interna 	Dirección General, Dirección de Recursos Humanos y Gerencias	1/06/11 Supervisar la implementación de las acciones 01/06/11 Revisar las aportaciones del buzón de sugerencias 05/06/11 Realizar un focus group
El 60% opina que la información que reciben ya no es la misma desde su origen	12/05/11	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a los jefes y supervisores en la utilización del método de feedback 	Capacitación, Gerentes de Área, Supervisores	05/06/11 Realizar un focus group

Nombre de la empresa: Industria X S.A. de C.V.

Fecha de Diagnóstico: 3 de mayo de 2011

Dimensión o Área afectada: Reconocimiento

Objetivo: Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

Situación actual	Acciones para el logro de objetivo			Seguimiento
	Fecha de inicio	Acciones	Responsable / s	
El 72% opina que la empresa no premia ni reconoce los esfuerzos realizados	12/05/11	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento. - Crear un esquema de reconocimientos por los logros de objetivos - Capacitar a supervisores y gerentes de área para el manejo adecuado de la retroalimentación hacia sus empleados. 	Dirección General, Dirección de Recursos Humanos y Gerencias	1/06/11 Supervisar la implementación de las acciones 05/06/11 Realizar un focus group