

GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

INTERVENCIÓN BASADA EN EVIDENCIAS

GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

INTERVENCIÓN BASADA EN EVIDENCIAS

DOI: 10.21772/gco.ibe

FERNANDO TORO ÁLVAREZ
ALEJANDRO SANÍN POSADA

COMPILADORES

CINCEL
CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

ENERO DE 2013

Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias

- © Fernando Toro Álvarez
- © Alejandro Sanín Posada
- © Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel)

Hechos todos los depósitos legales

ISBN: 978-958-

Diseño de carátula

Diagramación e impresión
L. VIECO E HIJAS LTDA.
PBX: 255 9610 Medellín
Correo electrónico: lviecoehijasltada@une.net.co

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
FERNANDO TORO ÁLVAREZ, ALEJANDRO SANÍN POSADA	
SENTIDO DE PERTENENCIA	37
ALEJANDRO SANÍN POSADA	
COHERENCIA	53
FERNANDO TORO ÁLVAREZ	
RETRIBUCIÓN	67
MARÍA EUGENIA LONDOÑO LONDOÑO	
ESTABILIDAD	81
MARÍA EUGENIA LONDOÑO LONDOÑO	
APOYO DEL JEFE.....	93
MÓNICA VALENCIA JÁUREGUI	
TRABAJO EN EQUIPO.....	105
ELENA MARGARITA CORTINA	
TRATO INTERPERSONAL	117
MÓNICA VALENCIA JÁUREGUI	
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	131
FERNANDO TORO ÁLVAREZ	
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	143
FERNANDO TORO ÁLVAREZ	
CONCLUSIONES GENERALES	155
FERNANDO TORO ÁLVAREZ, ALEJANDRO SANÍN POSADA	

COLABORADORES

ALEJANDRO SANÍN POSADA

Psicólogo y Especialista en Psicología Organizacional de la Universidad de Antioquia. Magíster y aspirante a Doctor en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y en Recursos Humanos de la Universidad Jaume I en España. Miembro del Comité Editorial de la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Docente Universitario de pregrado y posgrado. Autor de diversos artículos de la especialidad. Director de Proyectos y miembro del Grupo de Investigación del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional - Cincel.

ELENA MARGARITA CORTINA ESPITIA

Psicóloga de la Universidad de Antioquia. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Estudios complementarios en Mercadeo. Ejecutiva de Gestión Comercial del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional - Cincel.

MARIA EUGENIA LONDOÑO LONDOÑO

Psicóloga de la Universidad de Manizales. Especialista en Psicología Organizacional y Especialista en Salud Ocupacional de la Universidad de Antioquia. Gerente de la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Se ha desempeñado como docente de cátedra en la Universidad de Antioquia y de la Especialización en Psicología Organizacional de la Universidad San Buenaventura. Autora de diversos artículos de la especialidad. Psicóloga Especialista y miembro del Grupo de Investigación del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional- Cincel.

MÓNICA VALENCIA JÁUREGUI

Psicóloga y Magíster en Psicología con énfasis en Psicología Organizacional y del Trabajo de la Universidad del Valle. Redactora de la Revista Interamericana

de Psicología Ocupacional. Docente de Psicología Organizacional en la Universidad del Valle y en la Universidad Pontificia Bolivariana sede Palmira. Autora de diversos artículos de la especialidad. Psicóloga Especialista del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional- Cincel.

FERNANDO TORO ÁLVAREZ

Psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Psicología de las Organizaciones de la Universidad de Lancaster en Inglaterra. Docente universitario en Colombia y en el Exterior. Jefe de Selección y Desarrollo de Personal de empresas del sector financiero y eléctrico. Director de la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Investigador, consultor y asesor de empresas. Director del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional - Cincel.

INTRODUCCIÓN

DOI: 10.21772/gco.ibe.c01

La calidad de la vida de los trabajadores favorece el éxito y la permanencia de las organizaciones (*Toro, 2002*). Conocer, monitorear e intervenir esta realidad del trabajo constituye una herramienta estratégica para la productividad en mercados cada vez más inestables e impredecibles (*Salanova, 2009*). Entre muchos indicadores posibles para conocer la Calidad de la Vida Laboral, el Clima Organizacional (CO) es uno de los más destacados, pues permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo.

Estas percepciones sobre diferentes atributos de la realidad laboral constituyen un elemento fundamental, no solo para la implementación de políticas de gestión de las personas, sino también, para el desarrollo estratégico de la organización (*Cooper, Cartwright y Earley, 2001; Kays y DeCotiis, 1991; Schneider, 1990; Silva, 1996*). Una empresa con una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o conveniente tenderá al éxito. Si bien la calidad del Clima Organizacional no es garantía de lograrlo sí es una condición necesaria para obtenerlo.

Un clima positivo se caracteriza porque las personas perciben favorablemente realidades laborales como el apoyo que reciben por parte de sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre las personas, la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo, la estabilidad, la coherencia, entre otras. Las organizaciones con climas positivos tienen una mayor capacidad de adaptación (*Schneider, 1990*), afrontan mejor la incertidumbre y favorecen la innovación y el desarrollo (*Silva, 1996*).

Investigaciones científicas han mostrado, además, que el clima organizacional afecta la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo (*Toro, 2009*). La primera reduce las intenciones de renuncia, el ausentismo y la rotación, por el contrario la insatisfacción incrementa los accidentes de trabajo,

las bajas de personal por enfermedad y puede ser la razón de la aparición de conductas antiproductivas. Es decir acciones en detrimento de la organización.

La motivación, por su parte, es un antecedente directo del desempeño (Toro, 1996). Es garantía de esfuerzo, dedicación y concentración en las actividades cuando se encuentra en niveles altos, y por tanto de un desempeño favorable. Por el contrario niveles bajos de motivación se manifiestan en baja energía en el trabajo, eludir la actividad y preferir otras distintas no relacionadas con las labores, poco esfuerzo y menor dedicación. Esto conlleva a un desempeño pobre y deficiente.

También el CO afecta la satisfacción de los clientes con los productos o servicios que ofrece la empresa. Estos generan una imagen subjetiva acerca de la calidad de lo que reciben, de allí derivan, en parte, su satisfacción, la cual surge como respuesta emocional al comparar lo recibido con lo esperado (Peiró, Ramos y Martínez-Tur, 2001; Salanova y Peiró, 2005). De esta manera, si el personal ha cuidado de la atención y de la calidad es probable que el cliente esté más satisfecho.

El cuidado de esta calidad viene determinado por las percepciones compartidas de las personas acerca de lo positivo o negativo del servicio o producto que ofrecen (Salanova y Peiró, 2005). Por el contrario, en la medida que un clima deteriorado conlleva a una baja motivación y a la presencia de insatisfacción en el personal, será inevitable que se realicen productos deficientes o servicios defectuosos que el cliente juzgará como de baja calidad. Esto afectará su satisfacción (Peiró, Ramos y Martínez-Tur, 2001) y por tanto, su lealtad, y producirá una publicidad negativa para la empresa.

Lo descrito en el párrafo anterior tiende a ser más crítico en las empresas de servicios, ya que el cliente suele estar presente mientras se desarrolla o presta. Es posible que éste incluya dentro de los elementos que afectan su juicio sobre la calidad del servicio, la calidad del trato entre quienes lo atienden, la forma como el líder estimula y apoya a sus colaboradores y la claridad con que cuentan las personas para aclarar las dudas y tomar decisiones. Es decir, dentro de los elementos de juicio del cliente sobre la calidad del servicio se incluyen, en ocasiones, condiciones de la calidad del CO de la organización. En otras palabras, la calidad del CO y sus efectos, si son percibidos por el cliente, pueden llevarlo a una imagen positiva o negativa sobre el servicio que le están prestando o el producto que le están entregando, aún cuando este cuente con características objetivas de calidad.

La satisfacción del cliente aumenta su lealtad y los comentarios de voz que hace (*Peiró, Ramos, y Martínez-Tur, 2001*). La primera se refiere al deseo del cliente de regresar a la organización para adquirir el mismo producto o servicio u otro. También es leal el cliente que, en presencia de posibilidades similares, retorna a la organización. La segunda es una conducta comunicativa en la que los clientes comentan a otras personas su satisfacción con un producto o servicio determinado, por el contrario, manifiestan sus quejas y reclamos con dicha organización. Estos comentarios de voz suelen ser, dependiendo de si son positivos o no, una estrategia publicitaria muy rentable o de desprestigio problemática. Un CO favorable promueve actuaciones en el personal que permiten incrementos en la satisfacción del cliente y, de esta manera, promueven su lealtad y comentarios de voz positivos.

Además de estos efectos sobre la satisfacción del cliente, la investigación ha mostrado otros que son de interés para las organizaciones. El personal suele ser más abierto al cambio cuando el CO es positivo (*Toro, López y Sanín, 2007*). Aunque la resistencia al cambio es un fenómeno típico de los seres humanos, el hecho de que ésta se reduzca en climas positivos y se incremente en los desfavorables, deberá llamar la atención de los encargados de gestión humana y de los directivos de las empresas interesados en que la organización se adapte al ritmo vertiginoso del mercado. Los cambios permanentes a los que se ve sometida una organización han dejado de ser una novedad y son hoy una realidad que es necesario atender. El CO permite flexibilidad y adaptación.

Otro efecto del CO es el que tiene sobre el sentido de compromiso, se trata de un elemento motivacional que consigue que las personas se esfuercen y trabajen con energía y dedicación. Este compromiso está fuertemente influenciado por la imagen de la empresa y por la calidad del liderazgo y del trato entre las personas.

De otra parte el CO favorece en los empleados una imagen positiva de la empresa. Esta imagen positiva afecta el compromiso del personal, el posicionamiento de la misma, los comentarios de voz de clientes y empleados y la atracción de personal valioso para la organización.

El CO también favorece el desarrollo de las personas en el trabajo. Su crecimiento está fuertemente influenciado por las percepciones compartidas acerca de las diferentes realidades del trabajo. El desarrollo de carrera, el interés por el aprendizaje organizacional, la puesta en práctica o modificación de la conducta dependen, en parte, de la calidad del CO. Esto sugiere que las

personas en organizaciones con CO positivos perciben más posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, lo que las motiva, entre otras cosas, a hacer esfuerzos por asegurarse de permanecer en ella. No es extraño que en empresas con CO positivos suelen aparecer ideas innovadoras que les permiten sortear una crisis y salir de problemas financieros.

Por otra parte el CO es un indicador de la calidad de la vida en el trabajo. Ésta se entiende como la existencia de condiciones que favorecen el crecimiento y desarrollo de las personas en el trabajo y que son percibidas de esta manera. Se trata de la combinación de elementos objetivos y subjetivos que desde el punto de vista de la personas garantiza y favorece su bienestar y desarrollo. El CO es uno de esos elementos y su asocio con la calidad de la vida laboral y de está con la productividad son particularmente importantes para las empresas.

Lo descrito arriba indica que contar con un CO positivo es un requisito necesario para la productividad y la calidad de la vida de las personas (*Dollard y Bakker, 2010*), y es tan importante como lo puede ser la tecnología, la información, la estrategia y el liderazgo. De ahí que las organizaciones decidan invertir en ello.

Se trata, en definitiva, del conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo.

Entre las muchas realidades del trabajo que las personas perciben, algunas tienen una mayor capacidad para determinar y afectar su motivación, satisfacción, desempeño y productividad. Existen diferentes modelos que muestran diferentes dimensiones del CO (*Ashkanasy, Wilderom, y Peterson, 2000; Cooper, Cartwright y Earley, 2001; Koys y DeCotiis, 1991*). En nuestro modelo se contemplan 10 atributos de la vida del trabajo sobre los que se cuenta con abundante literatura científica que evidencia sus efectos sobre el comportamiento organizacional (*Toro y Cols., 2010*).

Si bien pueden existir otros aspectos, se contemplan estos por tratarse de diez atributos centrales y aplicables a todas las organizaciones. El hecho de que sean comunes permiten una comprensión general de la realidad del trabajo. No obstante, cabe destacar que el hecho de ser habituales no significa necesariamente que siempre se vean determinadas por las mismas realidades.

Su nivel puede derivarse de condiciones distintas en cada organización. Así, por ejemplo, en una organización una percepción positiva sobre la calidad del liderazgo puede estar determinada por la existencia de una política de participación activa, mientras que en otra puede ser el resultado del estímulo permanente que los jefes otorgan a sus colaboradores. En una tercera organización podría ser el efecto del apoyo que recibe el personal al hacer su trabajo.

Se trabajará entonces con referencia a un modelo de 10 variables que se definen a continuación en la Tabla N° 1. Para su medida se utiliza la encuesta ECO IV un instrumento cuyo funcionamiento y calidad psicométrica es muy buena y se verifica anualmente (*Toro, López, García, Londoño y Sanín, 2010*).

Tabla N° 1. Nombre y definición de las variables de clima del modelo

Variable	Definición
Trato Interpersonal (train)	Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
Apoyo del Jefe (apjef)	Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
Sentido de Pertenencia (senpe)	Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
Retribución (retri)	Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
Disponibilidad de Recursos (disre)	Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
Estabilidad (esta)	Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la Empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
Claridad Organizacional (claor)	Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la Empresa.

Continuación tabla 1

Variable	Definición
Coherencia (coher)	Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la Empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
Trabajo en Equipo (tequi)	Grado en que se percibe que existe en la Empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la Empresa.
Valores Colectivos (valco)	Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y Respeto (consideración. buen trato).

Ahora bien, la combinación entre algunas de estas variables ha dado origen a los que se han denominado indicadores de la calidad de la vida laboral. Dentro de ellos también aparecen atributos que han sido ampliamente analizados y que constituyen aspectos del trabajo importantes para asegurar condiciones que favorezcan el desarrollo de la persona y su productividad. A continuación se definen estos indicadores.

Tabla N° 2. Nombre y definición de los indicadores de la Calidad de la Vida Laboral

Indicador	Definición
Calidad de la Imagen Gerencial IG	Percepción que tiene el personal acerca del liderazgo de los jefes en términos de apoyo, claridad organizacional y disponibilidad de medios y recursos para la realización del trabajo.
Calidad de la Vida de Relación CVREL	Percepción que tiene el personal de la calidad del trato y de la vida social propia del trabajo.
Apoyo Organizacional Percibido (AOP)	Creencia o estimativo subjetivo acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la Empresa y de sus jefes. Es un determinante importante del compromiso, del esfuerzo y por tanto del desempeño y de la productividad del empleado.

Continuación tabla 2

Indicador	Definición
Disposición al Esfuerzo (DESF)	Interés de la persona por dedicar tiempo y esfuerzo adicional al trabajo. Medida en que el trabajo constituye un interés central en la vida de la persona. Este indicador constituye una medida global de motivación y compromiso con la tarea.
Imagen de la Empresa (IE)	Medida de lo positivo o negativo de la impresión general que las personas se han formado de la organización a la que están vinculadas. La favorabilidad de esta impresión incide sobre la disposición al esfuerzo y sobre el compromiso.
Calidad del Clima Organizacional (CC)	Medida en que la puntuación general de clima de la Empresa, o de un área, supera a otras áreas u Organizaciones y se acerca al extremo más alto de la escala de medida.

En la figura N° 1 se presentan las relaciones entre las variables de CO y los indicadores de la calidad de la vida laboral. Se muestran también los efectos de estos aspectos sobre las personas y las organizaciones. Las variables y los indicadores son vistos como antecedentes de la calidad de la vida Laboral y de la productividad. Aunque las relaciones entre todas estas variables suelen ser más complejas, presentamos, para facilitar su comprensión, solo las de mayor relevancia para destacar el esquema general. No obstante, en los capítulos destinados a cada variable se presentará de forma esquemática las relaciones, antecedentes y consecuencias de cada variable. De esta manera el lector podrá entender su importancia y tener pistas sobre su intervención.

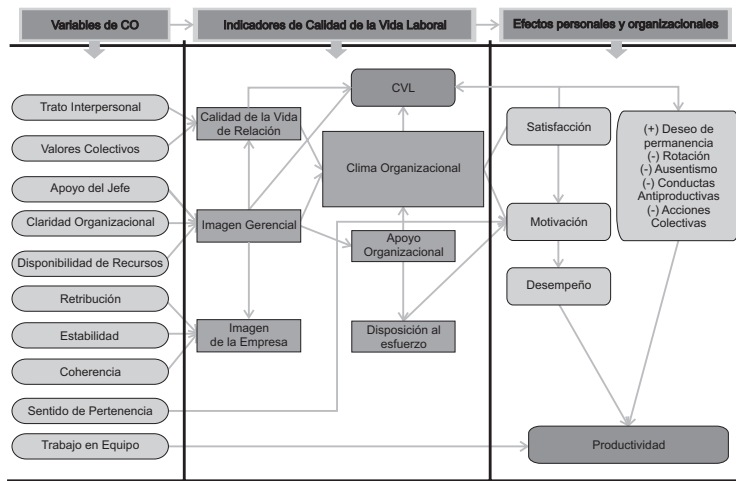


Figura N° 1. Modelo analítico de la gestión del clima organizacional

Para comprender el esquema basta con prestar atención a la dirección de la flecha. El origen señala la variable que determina o modula a la que recibe la flecha. Por ejemplo, en el diagrama se ve cómo la motivación es un antecedente del desempeño y este, a su turno, un antecedente de la productividad. La interpretación sobre el funcionamiento psicológico de esta parte del esquema sería como sigue. Las personas con motivación por el trabajo suelen persistir y esforzarse en lo que hacen, esto determina la calidad de su trabajo y su eficiencia (desempeño). El desempeño de las personas, a su turno, es una condición necesaria para que exista productividad. En otra parte de la figura se ve cómo la calidad del trato interpersonal es un antecedente de la calidad de la vida de relación y cómo esta afecta o determina la calidad del clima organizacional, el cual es parte fundamental de la calidad de vida laboral.

La idea de entender los antecedentes y las consecuencias de una variable es de vital importancia en la gestión de cualquier aspecto de la vida laboral, en la medida en que su mejora se basa en cambios planeados sobre sus antecedentes. Siguiendo con el ejemplo del párrafo anterior, podríamos decir que una forma efectiva de intervenir el CO consiste en mejorar la calidad de la vida de relación y la imagen gerencial. La gestión del CO se hace sobre las variables que más lo afectan (González-Romá, Peiró, y Tordera, 2002; Kays, y DeCotiis, 1991; Mañas, González-Romá, y Peiró, 1999; Ornstein, 1986; Toro, 2009). Según el diagrama sobre asuntos de la vida social.

Teniendo en cuenta lo anterior y como marco general, en este libro se presentará un capítulo para analizar con detalle cada variable, sus antecedentes e influencias sobre la vida del trabajo y la calidad de la vida de las personas. Además se expondrán alternativas de intervención y manejo de estos atributos en la organización. Cada capítulo estará acompañado de datos de investigación que revelan hechos importantes para comprender la variable.

De esta manera, este manual está pensado para que los especialistas y profesionales y los lectores en general obtengan una comprensión clara y profunda sobre atributos de la vida del trabajo con incidencia sobre la calidad de la vida de las personas, su desempeño y productividad. Será una guía que facilitará la intervención de estos atributos y un soporte y texto de consulta para entender el comportamiento organizacional.

Pese a que en cada capítulo se expondrán estrategias o prácticas de gestión, como marco de referencia general se presenta a continuación un modelo de intervención aplicable para la gestión del clima organizacional, sin el cual este manual no estaría completo (*Sanín 2010*). Se ha desarrollado basándose en un modelo validado de mejora del desempeño de la *American Society for Training and Development (ASTD)* (*Craig, 2003*). Se parte de la idea de que una empresa realmente interesada en su éxito y permanencia estará en la obligación social de ocuparse de conocer e intervenir la calidad de su Clima Organizacional.

MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO

Los jefes de los equipos y los responsables de las áreas de gestión humana deberán contar con la competencia necesaria para gestionar el CO. Por ello, antes de cualquier consideración metodología y de la implementación de estrategias, hay que desarrollar cuatro actividades que aseguren el cumplimiento de este requisito. Se trata de cuatro pasos fundamentales, a saber, (1) Sensibilizar, (2) Enseñar y Entrenar, (3) Aplicar y (4) Mejorar (ver figura N° 2), a continuación nos referimos brevemente al significado de cada uno de ellos.

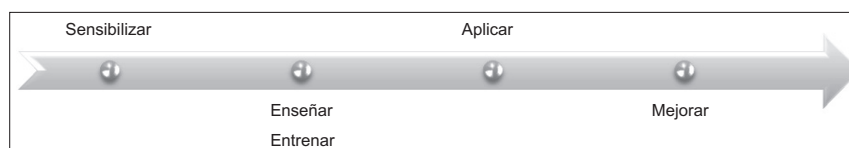


Figura N° 2. Pasos previos a la gestión

1. La Sensibilización (S): consiste en lograr el compromiso de las personas que serán responsables de la gestión del CO. Esto se hace a través de la comprensión de la importancia de la gestión de esta realidad del trabajo, la cual posee, según hemos referenciado, una importante capacidad para determinar la satisfacción del personal, su motivación y compromiso (Toro, 1998 y 2001) y, por tanto, su desempeño y productividad (Toro, 2002). Cabe señalar que esta gestión es responsabilidad de las personas con mando en la organización (Caruso y Salovey 2005; Goleman, Boyatzis y McKee, 2007; Hackman 1986; Stone, 2007). Por ello formar a los jefes en este tipo de gestión constituye un elemento central para el logro de las metas de mejora de la Calidad del CO.

Existen varias formas de sensibilizar sobre la importancia de esta gestión:

- a. Reuniones informativas de expertos en la materia en la que se resalte el papel del CO sobre la productividad.
- b. Exigencia directa por parte de los jefes de mayor nivel jerárquico.
- c. Estrategias de comunicación con información sobre la relevancia del proceso.
- d. Revisión, por parte de los líderes y por solicitud de una autoridad mayor, de revisión de literatura científica que demuestre la importancia de la gestión del CO.
- e. Hacer evidente a los jefes, con ejemplos de su propio equipo, casos en los que se muestren los resultados en términos de productividad y eficiencia asociados a la calidad del CO.
- f. Talleres de sensibilización con casos prácticos en los que los jefes puedan apreciar la diferencia entre los resultados de equipos con un buen nivel de CO y equipos con niveles deficientes.

Es preciso anotar que este paso determina en una proporción importante el éxito de la gestión del CO en la empresa, por ello no debe pasarse por alto. Lograr el apoyo, comprensión y compromiso con esta actividad es el objetivo de esta etapa. Conseguirlo facilitará la gestión.

2. Enseñar y Entrenar (E): Son conceptos distintos desde el punto de vista teórico, pero se refieren en este caso concreto a favorecer y propiciar la apropiación de conocimientos y el desarrollo de habilidades de las personas responsables de gestionar el CO, para que, con ello, puedan

introducir cambios en sus comportamientos y así lograr resultados más efectivos en la gestión que realizan.

Personas expertas dentro de la empresa pueden realizar esta formación. También en el medio existen organizaciones que brindan este servicio. En todo caso es importante que la empresa se asegure de elegir un formador con experiencia, que pueda evidenciar la calidad del servicio que ofrece. La organización deberá ser cuidadosa en este sentido ya que muchas veces se invierten grandes cantidades de dinero en experiencias formativas poco efectivas y que solo logran divertir, momentáneamente, a las personas que asisten. Una buena forma de decidir sobre una organización idónea para hacer este importante trabajo, consiste en solicitarle evidencia científica de la efectividad de su método formativo. También se le puede solicitar que después de la actividad demuestre, a través de mecanismos válidos y confiables, que se consiguieron los aprendizajes esperados en el personal que participó en la actividad. Esa evaluación deberá contemplar las reacciones de la empresa ante la actividad, el nivel de aprendizaje, la transferencia del aprendizaje y los resultados obtenidos (*Kirkpatrick, y Kirkpatrick, 2009*).

3. Aplicar (A) consiste en la operacionalización del aprendizaje y el entrenamiento. Es decir, en realizar las acciones específicas planteadas y programadas para mejorar la calidad del CO. También en ejecutar las acciones que favorezcan no solo el logro de los objetivos, sino además, un proceso de retroinformación que servirá para el paso que sigue.

Una vez las personas han sido sensibilizadas y formadas deberán llevar a la práctica el aprendizaje sobre la gestión del CO. Hacerlo las dotará de experiencia y facilitará el afianzamiento de conocimientos y el desarrollo de habilidades en la gestión de esta realidad. Conviene que la organización promueva y facilite los espacios y el tiempo para que las personas desarrollen y apliquen sus conocimientos.

En un contexto de trabajo donde la gestión de las personas ya no es solo responsabilidad de las áreas de gestión humana sino también de los jefes de los equipos, permitir estos espacios resulta muy favorable en la medida que se optimizan las habilidades de los jefes en la gestión de los asuntos de las personas en el trabajo. Esto, en definitiva, llevará a condiciones organizacionales más saludables (*Salanova, 2008*) y con ello a una mayor productividad.

4. Mejorar (M) en este caso se trata introducir los correctivos o proponer acciones de mejora con base en los resultados del desarrollo de las etapas anteriores. Es conveniente asegurarse de que quienes harán la gestión cuentan con las competencias y el compromiso necesario. Se trata entonces de una revisión y mejora del resultado de cada una de las etapas anteriores. Se verificará la comprensión e importancia que cada jefe y gestor de las personas le otorga a la gestión del clima organizacional. También se examinará que las personas hayan adquirido los niveles de competencia esperados para hacer la gestión. Esto último podrá evidenciarlo el experto o la organización que haya realizado la formación y será, a la vez, evidencia del éxito de sus actividades de formación.

En definitiva se trata en este caso de una etapa que busca suplir las deficiencias de las etapas anteriores y de potencializar las fortalezas con el ánimo de que quienes realizarán la gestión sean competentes para hacerla.

Esta metodología de Sensibilizar, Enseñar-Entrenar, Aplicar y Mejorar se ha presentado ya en varios talleres como parte fundamental del modelo de gestión del CO. Es un paso previo que sirve de base para que la gestión sea exitosa. Dificilmente la intervención de esta realidad podrán realizarla personas no capacitadas ya que se trata de un asunto cuyo manejo debe ser especializado y cuidadoso.

Ahora bien estos cuatro pasos corresponden a etapas que se pueden cumplir en cualquier proceso formativo. Su aporte estriba en que ve la formación desde una postura más amplia y concibe que esta será más efectiva si las personas entienden la importancia de ser formados y si se aplican acciones posteriores para afianzar el aprendizaje y fortalecer la competencia desarrollada.

Una vez las personas estén formadas podrán realizar la gestión del CO. Es allí donde se aplica el modelo adaptado de la ASTD que presentamos a continuación (ver figura N° 3). Si bien inicialmente este se desarrolló para la mejora del desempeño, se ha adaptado para que sea aplicable a la gestión de una realidad diferente, el CO (Sanín, 2010). Veremos el modelo como una herramienta para la gestión de esta realidad de la vida social del trabajo. Analizaremos cada una de sus etapas, enfocándonos en la calidad del CO. Se presentarán, además, algunas recomendaciones gerenciales que facilitarían la gestión.

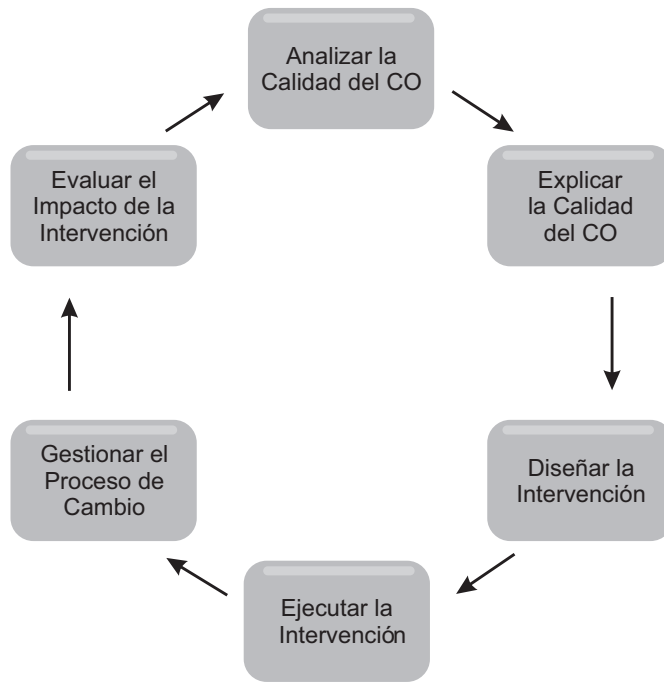


Figura N° 3. Modelo de Gestión del CO

1. Analizar la calidad actual del CO de la empresa Vs. las metas o expectativas gerenciales.

Consiste en elaborar un apropiado diagnóstico de los hechos, problemas, oportunidades o brechas en la calidad del CO mediante instrumentos de diagnóstico y métodos apropiados, válidos y confiables. Es importante que la empresa se asegure de contar con instrumentos estandarizados y que cumplan con condiciones de calidad psicométrica (validez y confiabilidad), no solo porque así lo exige la ley (Diario Oficial de Colombia, 2006; *Ministerio de la Protección Social*, 2008), sino porque, con base en la información que estos suministran, la organización tomará decisiones fundamentales en relación con la gestión de los asuntos de las personas.

En Colombia a través de la ley 1090 de 2006 y en la resolución número 2646 de 2008 se indica la importancia de contar con instrumentos de medida de aspectos psicosociales con calidades psicométricas adecuadas. Adicionalmente a nivel internacional se adelantan iniciativas que buscan regular el uso de

instrumentos de medida de forma tal que todos ellos cuenten con cualidades psicométricas apropiadas.

Se recomienda:

- Verificar que el instrumento de medida cuente con condiciones de calidad psicométrica.
- Verificar que el tamaño elegido para la muestra del diagnóstico sea representativo de la organización. Esto en el caso de optar por examinar solo una parte la población.
- Asegurarse de que las personas asisten al momento del diagnóstico por voluntad propia y no de manera obligada.
- Posterior al diagnóstico, verificar, explorar y cuantificar la similitud o distancia entre el resultado obtenido y las metas y expectativas de la gerencia.

Las metas y expectativas de la gerencia resultan fundamentales a la hora de identificar la brecha. En este caso no se trata solo de conocer la calidad del CO, sino la distancia de este en relación con los propósitos organizacionales.

2. Analizar las causas que explican el estado actual de la calidad del CO en relación con las metas.

Se trata de identificar las circunstancias, antecedentes, agentes determinantes y consecuencias de la calidad actual del CO en la organización y los equipos de trabajo, mediante ayudas y métodos apropiados como grupos nominales, grupos focales, entrevistas a profundidad, entre otros.

Conviene que previamente la organización y los equipos tengan establecida la meta en términos de la calidad del CO esperado. Ésta puede definirse con base en resultados de estudios anteriores, si se cuenta con esa información, o a través de la expectativa de los miembros de los equipos y directivos de la organización, en cuyo caso la meta será más subjetiva pero, aún así, útil para analizar el CO.

Esta fase consiste, en específico, en dar sentido a los resultados del estudio, intentado explicar, no solo las razones que dan lugar al nivel actual de CO sino, también, a la distancia (si existe) que hay entre el CO diagnosticado y el esperado. Conviene aclarar que se entiende por CO esperado el resultado que en términos de metas y expectativas se anticipa obtener. Es decir, está

relacionado con la anticipación subjetiva que hacen las personas de la empresa, específicamente la alta gerencia, en relación con el resultado que se obtendrá.

Es importante que en este análisis de causas participen todas las personas de la organización (Aust, y Ducki, 2004; Semmer, 2006), independientemente de si estuvieron o no presentes en la fase diagnóstica, pues se trata, en este caso, de una realidad ampliamente influenciada por la calidad de la percepción de las relaciones entre los compañeros (Toro, 2010a) y entre los colaboradores y sus jefes (Toro, 2010b). También en esta etapa es fundamental el uso de métodos válidos y confiables.

Se recomienda:

- Trabajar en grupos primarios.
- Favorecer la participación de todas las personas de la organización.
- Considerar relevantes todas las respuestas o explicaciones dadas por las personas.
- Hacer un listado de los hechos cotidianos que explican los resultados obtenidos y la amplitud de la brecha.
- Asegurarse que cada persona del grupo participa y tiene la posibilidad de plantear sus observaciones y argumentos.
- No juzgar ni debatir en un primer momento las argumentaciones de los grupos, pues se trata de la evaluación de una realidad subjetiva que tiene sentido para cada persona.
- Evitar que se obstaculice la posibilidad de participación de las personas en los grupos, por el contrario, se deberá contar con mecanismos que la faciliten y promuevan.

Se espera que como resultado de este análisis se obtenga un producto fundamental, a saber, un listado de hechos y situaciones del trabajo cotidiano que dan sentido y explican las brechas entre la calidad del CO esperada y su nivel actual. No solo se trata del análisis de la situación que explica los resultados, sino, también, de la explicación de la distancia entre el CO obtenido y el esperado, lo que permite incluso verificar el establecimiento de la meta y obtener información que permita el logro de la misma.

Debe favorecerse en esta fase que el personal tenga claridad en relación con que las estrategias que se implementarán son, en buena medida, su responsabilidad y que las áreas de Gestión Humana y los consultores internos

o externos, son facilitadores y garantes del proceso de mejora, más no los responsables directos de las actuaciones de los equipos.

3. Diseñar una intervención orientada a cerrar la brecha o a mantener el nivel de CO actual, según sea la situación de la organización.

Consiste en plantear estrategias para cada grupo y para la organización en general, orientadas al cambio, eliminación o mejora de las realidades de trabajo que afectan la calidad del CO de la empresa y los equipos. Como insumo básico, la organización y cada equipo deberá contar en esta fase con el listado de hechos cotidianos que explican los niveles de calidad del CO y con sugerencias de posibles soluciones, todo ello planteado por los miembros de los equipos. También será necesario que existan otras fuentes de información para diseñar la estrategia. Por un lado, puede contarse con un referente externo de comparación. También con un referente interno. Esto último es posible cuando algún grupo de la organización se destaca entre los demás por su calidad del CO y cuando se han identificado las razones que explican sus resultados más positivos. No se trata de copiar formas de gestión sino de conocer qué hacen los equipos con CO más convenientes.

También es indispensable tener a la mano los planes de acción de los equipos en relación con los objetivos y metas de productividad. Esto con el ánimo de que los planes de gestión del CO se integren a los primeros, evitando generar actividades adicionales que reducen el tiempo disponible de trabajo y generan reacciones de aversión en las personas por exigirles tiempo y esfuerzo adicional.

Con estos insumos los equipos estarán en capacidad de definir y determinar cuáles estrategias implementarán. Se sugiere elegir aquellas que, con una menor inversión, afectan en mayor medida la calidad del CO. Al respecto, conviene saber que mejorar la calidad del trato entre los compañeros, asegurar que las relaciones son respetuosas y que se da y recibe ayuda puede afectar de manera muy positiva la calidad del CO (Toro, 2010a), también mejorar la calidad del estímulo, el acompañamiento y las posibilidades de participación que otorgan los jefes contribuyen de manera importante (Toro, 2010b). De esto se hablará con más detalle en los capítulos por variable.

Como puede verse, intervenir aspectos relacionados con la vida social en el trabajo y cuya gestión y mejora no depende de las decisiones administrativas o políticas organizacionales, sino de la participación, el concurso y el compromiso

de las personas de los equipos puede tener un efecto determinante en la gestión del CO.

Un producto fundamental de esta fase consiste en obtener un repertorio de posibilidades de tratamiento y solución para cerrar la brecha o mantener el CO en niveles positivos.

Se recomienda:

- Tener claridad en relación con las metas de los equipos y de la organización.
 - Conocer las expectativas de la alta gerencia acerca de los niveles esperados de CO.
 - Facilitar la participación de los equipos en la elección de las estrategias más apropiadas.
 - Conocer, a través de la participación, cuáles serían las mejores opciones para mejorar los aspectos menos positivos.
 - Elegir las estrategias con base en criterios de costo, oportunidad, factibilidad, efectividad, apoyo organizacional, entre otros y por su nivel de aporte a los objetivos organizacionales.
 - Incluir dentro de las estrategias actividades que dependen de la actuación de las personas del equipo. Esto favorece el compromiso, dado el control social que puede darse por parte de los compañeros (Cincel, 2008a, Cincel 2008b y Cincel 2008c).
 - Elegir solo aquellas actividades que dependen de la acción colectiva del grupo y en las cuales se cuenta con los recursos apropiados. Resulta inconveniente plantear estrategias que no se ejecutarán.
 - Utilizar la creatividad para favorecer la eficiencia y efectividad de las estrategias.
 - Asegurarse de que las personas conocen las estrategias implementadas y su responsabilidad en la ejecución de las mismas.
 - Disponer del espacio y los recursos para desarrollar las actividades.
4. Poner en marcha la intervención diseñada
- Como su nombre lo indica consiste en operacionalizar las estrategias y actividades presupuestadas. Esto tiene efectos positivos si se ha mantenido claro el propósito de la acción, si se ejecuta con base en los lineamientos establecidos (metas y objetivos de los equipos y la organización) y si se reconoce como una actuación beneficiosa para las personas.

Se recomienda:

- Recopilar información de los efectos de las actuaciones durante su ejecución para poder evaluar su eficacia.
- Actuar de acuerdo con los lineamientos preestablecidos.
- Persistir y esforzarse en la actuación. Esto es posible si las personas comprenden que lo que hacen y el esfuerzo que inviertan en ello los llevará a resultados que consideran valiosos o positivos, además si obtienen retroalimentación sobre el efecto y alcance de sus actuaciones.
- Ajustar el plan, las estrategias y las actividades si resultan contraproducentes, inocuas o imposibles de realizar.
- Ser flexibles y perseverar. Mantener claro el propósito. No esperar cambios espontáneos ni demasiado rápidos.

5. Gestionar el proceso de cambio requerido para mejorar o mantener los niveles de CO (sensibilizar).

Aunque aparece aquí como una fase, la gestión del cambio es permanente durante el proceso de mejoramiento de la calidad del CO, iniciando desde la etapa previa al diagnóstico y terminando con la evaluación de la eficacia de las acciones de mejora. Esta gestión consiste en controlar, conocer y anticipar los posibles efectos que el cambio traerá, incluyendo los esperados, positivos o no y los inesperados.

El proceso de cambio necesariamente impactará todas las dimensiones de la organización, a saber, la tecnológica, la económica, la organizacional, la social y la personal (Toro 2002). Mantener presente este axioma garantiza que los equipos y la empresa anticipen y controlen los efectos adversos que puede suscitar el cambio.

La gestión del proceso de cambio va más allá de la socialización de resultados. Busca que las personas entiendan la importancia de la gestión y mantengan esta comprensión.

Se recomienda:

- Dar claridad acerca de la importancia del mejoramiento de la calidad del CO.
- Generar conciencia acerca de la importancia del mejoramiento de la calidad del CO.

- Verificar y analizar las consecuencias de los cambios planeados, efectos directos, colaterales, esperados y no esperados.
- Mantener conciencia de la importancia de introducir, dentro del repertorio conductual de los equipos, comportamientos que favorezcan la calidad del CO.

Es importante comprender en este proceso que si bien inicialmente mejorar la calidad del CO puede demandar tiempo y esfuerzo adicional, una gestión cuidadosa y consistente favorece que ésta se convierta en parte de la cotidianidad.

6. Medir y evaluar el impacto de la intervención.

Como en cualquier otro proceso de gestión es importante que se generen indicadores que permitan examinar objetivamente el logro de los resultados, estos podrán ser cualitativos o cuantitativos, siempre que se asegure que se cuenta con información objetiva para medirlos.

Es fundamental que la organización y los equipos favorezcan el planteamiento de indicadores de logro o efectividad, es decir de aquellos que permiten verificar que la meta propuesta se alcanzó. Los indicadores operativos o de proceso, aquellos que permiten una medida del nivel de realización de una actividad, no deberán considerarse como evidencia de la efectividad de las estrategias desarrolladas, pues solo indican si una actividad se realizó o no y en qué proporción.

La organización podrá considerar los resultados de una medición del CO como indicador de la efectividad de las mejoras en la calidad de esta realidad. Sin embargo, es importante que se definan y contemplen otro tipo de indicadores, a los cuales se les haga seguimiento con mayor frecuencia, y que evidencien si el plan y las estrategias surten efectos positivos sobre la calidad del CO.

Se recomienda:

- Establecer indicadores operativos o de proceso si se quiere conocer la aplicación de las actividades propuestas.
- Definir indicadores de logro o efectividad para conocer el impacto de las estrategias diseñadas.
- Plantear indicadores estratégicos que permitan conocer el impacto de la gestión del CO sobre las metas organizacionales.

- Medir con la frecuencia y en los momentos determinados por la empresa.
- Dar retroalimentación al equipo y a la empresa acerca del nivel del logro de la meta.
- Asegurarse de que las personas comprenden que el logro de la meta depende más de sus actuaciones, su gestión y compromiso, que de las gestiones de la empresa.
- Plantear indicadores objetivos, fáciles de calcular y medir. Conviene que la información que los alimenta no resulte una carga de trabajo adicional y que pueda obtenerse fácilmente.

En definitiva este modelo de gestión nos muestra que para mejorar el CO, una organización requiere asegurar que:

- Los equipos cuentan con los recursos para gestionarlo.
- La calidad del liderazgo de los jefes de la empresa sea adecuada.
- Se favorezcan y mantengan altos niveles de compromiso en el personal.

Cabe señalar que la ausencia de cualquiera de estos elementos puede entorpecer el proceso de mejoramiento e incluso generar efectos contraproducentes. Por ello la empresa deberá garantizar su presencia. Especialmente de la segunda condición. Para conseguirlo la organización puede recurrir a personal calificado del área de gestión humana o buscar en el medio expertos que realicen acciones educativas y talleres que permiten fortalecer esta condición.

La aplicación de este modelo trae ventajas considerables para la intervención del CO. Se puede generar una mayor sensibilidad por parte de los grupos si la sensibilización se hace de manera consciente y corresponde a una etapa formal del proceso de mejoramiento del CO. Permite una mayor integración entre los planes estratégicos de la empresa y la gestión del CO, lo que le da un lugar más relevante a esta última. Se especifica la importancia de la capacitación y formación del personal que será responsable principal de la gestión del CO. Se orienta a la organización en el planteamiento de indicadores operativos, de logro y estratégicos, lo que facilita hacer mediciones parciales antes de realizar un nuevo diagnóstico de CO. Al contemplar las metas de la organización y las expectativas de los jefes se favorece su compromiso con la gestión del CO.

Como vimos, esta gestión no es responsabilidad exclusiva del área de gestión humana. Es un compromiso de todos. No obstante, el personal de esta área operará como un asesor interno. Un experto que orienta a los líderes, directivos y operativos en la gestión del CO de sus equipos. Este rol exige tener claro a qué se refieren las variables, cómo se operacionalizan y gestionan y conocer una metodología que permita la mejora. Este libro es una contribución a ese objetivo, a otorgar claridad en relación con los aspectos que conforman el CO y a servir como manual de gestión y guía de actuación. Su propósito es ofrecer criterios prácticos y procedimientos concretos que les facilitan planear, ejecutar y controlar acciones de prevención y de mejoramiento para cada una de las variables.

Para conseguir este fin, en los nueve primeros capítulos presentaremos y aclararemos el significado de cada una de las variables, de forma tal que se comprendan sus alcances e implicaciones. Luego se mostrarán resultados de investigación que dimensionan la variable y soportan científicamente su exploración y manejo. Se analizarán las posibles efectos, positivos y negativos de intervenir la variable.

El primero de estos capítulos expone las variables Trato Interpersonal y Valores Colectivos, dos aspectos de la vida social del trabajo con una importante capacidad para determinar la calidad del CO, el compromiso del personal y la percepción sobre otras realidades del trabajo. Muestra cómo la calidad del trato que se da y recibe por parte de los compañeros de trabajo resulta fundamental para la existencia de un clima organización favorable. Además destaca algunas diferencias que se dan en esta variable por razón de diferentes aspectos demográficos.

En el segundo se muestra la variable Apoyo del Jefe. Un aspecto de la realidad del trabajo muy importante por la capacidad que tiene de afectar la percepción sobre otras realidades del trabajo. Allí se muestra por qué el estímulo, el apoyo y las posibilidades de participación que ofrecen los jefes a sus colaboradores constituyen aspectos fundamentales para asegurar un Clima Organizacional saludable. También se detallan algunos hallazgos que remarcan las diferencias y similitudes en la percepción de esta realidad asociadas a diferentes condiciones organizacionales y personales.

En el capítulo siguiente se expondrá la variable Sentido de Pertenencia. Un atributo que suele estar afectado por la percepción sobre condiciones más administrativas del trabajo, pero también sobre asuntos de la vida social del

trabajo como el Trato Interpersonal y el Apoyo del Jefe y cuyo efecto directo sobre la motivación enmarca su importancia al ser este un elemento que determina el desempeño de las personas.

La variable Retribución se expondrá en el capítulo cuarto. Se muestra su relevancia en relación con el clima organizacional así como hallazgos de interés sobre cómo gestionarla. De allí llama la atención el hecho de que no siempre se consigue una percepción positiva sobre este aspecto por razón del nivel del salario. Su favorabilidad está más del lado de la equidad con la que se maneja la compensación por el trabajo.

En el capítulo cinco se presenta la variable Disponibilidad de Recursos, un aspecto de vital importancia en cuanto a la prevención del estrés, el burnout y la promoción del Engagement. Este atributo entendido como la disponibilidad de medios, equipos e insumos necesarios para la relación del trabajo resulta un elemento que favorece una imagen positiva de los jefes y la gerencia. También en este caso se presentarán algunos hallazgos interesantes que muestran diferencias y similitudes en la percepción de esta realidad del trabajo asociada a aspectos sociodemográficos.

Estabilidad se expone en el capítulo seis. Allí se muestra cómo esta variable suele verse determinada por el tipo de contrato y las condiciones del contexto de la organización. Explora las posibilidades de permanencia que percibe el personal y constituye un factor fundamental de la imagen que las personas se forman de la empresa a la cual están vinculadas y un antecedente de su compromiso.

Claridad Organizacional se presenta en el capítulo siete. La conceptualización de la variable la destaca como un atributo importante para asegurar niveles de calidad del CO adecuados. Además es otro de los elementos que constituyen un factor protector contra el estrés y otros daños psicológicos (Salanova, 2009). Se mostrará cómo este aspecto varía en razón del tipo de empresa (privada, mixta o pública), su tamaño, las diferencias por razón del nivel jerárquico, el tipo de contrato y los niveles en los que suele aparecer la variable.

El capítulo ocho se dedica a Coherencia. Se define la variable en términos del ajuste de los comportamientos de las personas a las normas, valores, políticas y principios de la organización. Se destaca el papel que juega este atributo sobre el compromiso del personal. Se exploran además las diferencias de la variable por razón de distintos aspectos demográficos, lo que permite orientar su gestión y comprender las diferencias en las percepciones de las personas sobre esta realidad.

El capítulo nueve se destina a Trabajo en Equipo. Un aspecto de interés para las organizaciones modernas, que lo conciben como un modo de trabajo que favorece la eficiencia, fiabilidad y éxito. Se muestra cómo la percepción de esta variable puede diferir por razón de distintos aspectos demográficos y se destaca su rol en la dinámica del clima organizacional.

En cada uno de estos nueve capítulos se listarán, basados en la experiencia y la investigación, acciones que la organización podrá emprender para mejorar la percepción sobre estas realidades del trabajo. En cada uno se aclarará también la responsabilidad del gestor. Finalmente se facilitarán, como ejemplos, indicadores operativos y de logro que permitirán evaluar el desarrollo y efectividad de las estrategias emprendidas para mejorar la variable.

Al final se presentarán las conclusiones. Estas remarcan y analizan con detalle la necesidad de realizar un diagnóstico adecuado, la importancia que tiene planear la intervención, la necesidad de que todas las personas participen. La relevancia que tiene el compromiso de las directivas de la empresa y la exigencia de cambio. La necesidad de obtener retroalimentación sobre los logros de la gestión, el acompañamiento de personal experto en el tema y la importancia de la competencia de los jefes para hacer la gestión.

REFERENCIAS

- Ashkanasy, N., Wilderom, C. y Peterson, M. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aust, B. y Ducki, A. (2004). *Comprehensive Health Promotion Interventions at the Workplace: Experiences With Health Circles in Germany*. *Journal of Occupational Health Psychology* 9(3). 258–270.
- Caruso, D. y Salovey, P (2005). *El Directivo Emocionalmente Inteligente. La inteligencia Emocional en la Empresa*. Madrid: Algaba.
- Cincel. (2008a). *Entrenamiento breve para Mandos en la Gestión del Clima Organizacional*. Versión 2. Medellín. Documento inédito.
- Cincel. (2008a). *Gestión del Clima Organizacional a través de los Líderes de Equipos*. Versión 2. Medellín. Documento inédito.
- Cincel. (2008c). *Seminario Gerencial sobre Diagnóstico del Clima Organizacional*. Versión 2. Medellín. Documento inédito.
- Cooper, C. L., Cartwright, S. y Earley, P. C. (2001). *The International handbook of organizational culture and climate*. Chichester, England: John Wiley & Sons.

- Craig, R. (2003). *The ASTD training and development handbook: A guide to human resource development*. McGraw-Hill
- Diario Oficial de Colombia (2006). *Ley 1090 del 6 de septiembre*. Edición N° 46383.
- Dollard, M. y Bakker, A. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83, 579–599.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002) *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard
- González-Romá, V., Peiró, J.M. y Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*. 87. 465-473.
- Hackman, R. (1986). The Psychology Of Self-Management in Organizations. En: *Psychology and Work: Productivity, Change, And Employment*. Washington: APA.
- Kirkpatrick, J. y Kirkpatrick, W. (2009). The Kirkpatrick Model: Past, Present and Future. *Chief Learning Officer*. Noviembre. 20-23.
- Koys, D. J. y DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 265-285.
- Mañas, M. A., González-Romá, V. y Peiró, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Instituto de Estudios Almerienses y Universidad de Almería.
- Ministerio de la Protección Social (2008). *Resolución 2646 de julio*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Ornstein, S. (1986). Organizational symbols: a study of their meanings and influences on perceived psychological climate. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 38. 207-229.
- Peiró, J. M., Ramos, J. y Martínez-Tur, V. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Editorial Síntesis, S.A.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos, *Estudios Financieros*, 303, 179-214.
- Salanova, M. (2009) Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*. 58. 18-23.

- Salanova, M. y Peiró, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*. 90 (6), 1217-1227.
- Sanín, A. (2010). Metodología para la gestión del clima organizacional basada en el modelo del mejoramiento del desempeño de la American, Society for Training and Development. En Toro, F. (Ed.). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Semmer, N. (2006) Job stress interventions and the organization of work. *Scand J Work Environ Health*. 32(6). 515-27.
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.
- Stone, F (2007). *Coaching, Counseling and Mentoring*. US: Amacon.
- Toro, F. (1996). *Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes*. Medellín: Cincel
- Toro, F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17, (02).
- Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2010a). Relación entre el Clima Organizacional y el Indicador de la Calidad de la Vida de Relación. En Toro, F., López, R., García, A., Londoño, M., Sanín, A. (2010) *Clima Organizacional, Una Aproximación a su Dinámica en la Empresa Latinoamericana*. Segunda Edición. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2010b). Relación entre el Clima Organizacional y la Imagen Gerencial. En Toro, F., López, R., García, A., Londoño, M., Sanín, A. (2010) *Clima Organizacional, Una Aproximación a su Dinámica en la Empresa Latinoamericana*. Segunda Edición. Medellín: Cincel.
- Toro, F., López R. y Sanín A. (2007). Clima Organizacional y Expectativas en un Contexto de Cambio Tecnológico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 26 (2). 75-99
- Toro, F., López, R., García, A., Londoño, M. y Sanín, A. (2010) *Clima Organizacional, Una Aproximación a su Dinámica en la Empresa Latinoamericana*. Segunda Edición. Medellín: Cincel.

SENTIDO DE PERTENENCIA

DOI: 10.21772/gco.ibe.c02

ALEJANDRO SANÍN POSADA

Esta variable es de vital importancia para las empresas por su referencia directa al compromiso y la responsabilidad del personal. Se trata de un atributo del Clima Organizacional (CO) que afecta la motivación y, por tanto, el desempeño en el trabajo (Toro, 2002a). En los estudios que desarrolla el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel), esta variable se explora desde el nivel grupal, más que desde el individual. Esta forma de evaluación ofrece una perspectiva novedosa y científica en la exploración de variables organizacionales (Chan, 1998), en tanto se centra en la evaluación de aspectos del grupo y la organización con efectos sobre la calidad de la vida del trabajo y la productividad, más que en elementos de corte individual donde las diferencias entre personas pueden proporcionar una visión sesgada sobre la realidad de la empresa.

En este sentido la Encuesta ECO IV evalúa las percepciones colectivas del personal en relación con la existencia de compromiso y responsabilidad en la empresa. No es una medida del sentido de pertenencia de cada individuo, en tanto no se trata de un cuestionario de autoreporte, sino que evalúa qué tanto el personal considera que existe en la empresa sentido de pertenencia.

SIGNIFICADO DE LA VARIABLE

Este atributo del CO está definido como la “Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas” (Toro, 2010, p.42) y está integrado por dos aspectos bien definidos de los cuales se habla a continuación.

En primer lugar está el Compromiso. Esta dimensión del Sentido de Pertenencia ha sido fuente de un apreciable número de investigaciones alrededor del mundo. En una revisión a través de bases de datos de publicaciones científicas,

realizada con ocasión de este trabajo, se encontraron 115.660 artículos que lo incluyen como parte fundamental de la investigación.¹ Cuando la búsqueda se limitó a artículos e investigaciones desarrolladas en entornos organizacionales el número de publicaciones también fue apreciable (6.300). Luego se buscó el compromiso con el trabajo y el resultado fue de 2.103 artículos y de 2.945 cuando se limitó la búsqueda al compromiso laboral. 322 fue el resultado cuando esta búsqueda se hizo más específica al limitarla solo a artículos que hablaran del compromiso con la tarea. Este amplio interés en la exploración, medida y gestión de esta variable puede estar relacionado con el hecho de que el compromiso lleva a las personas a disponer esfuerzo, persistencia y dirección en la acción, condiciones motivacionales que tienen un fuerte impacto sobre el desempeño de las personas y por tanto sobre la productividad individual y colectiva (Toro 2002a).

El compromiso organizacional ha sido examinado, clásicamente, a través de tres aspectos, a saber, el compromiso normativo, el de continuidad y el afectivo. El primero se refiere a la obligación que percibe el empleado de continuar en la organización por haber sido fuente de trato considerado por parte de esta. El segundo al compromiso derivado de las relaciones costo beneficio que establece el personal con la empresa y, el tercero, al compromiso que se deriva del apego y sentido de pertenencia de la persona hacia la organización (Allen y Meyer 1990). En la encuesta ECO IV, los ítems están diseñados para explorar este último tipo de compromiso, pues es el que suele presentar las asociaciones más fuertes y genuinas con la motivación y la calidad del CO (Littlewood, 2003; Toro, 2002b).

El segundo componente del Sentido de Pertenencia es la Responsabilidad. Este permite una medida general de la percepción del nivel de cumplimiento de las tareas por parte de compañeros, jefes y directivos. No es una evaluación de la propia responsabilidad. Las personas en el trabajo asumen tareas, funciones y compromisos, su cumplimiento es observado por parte de jefes y compañeros. Dicha observación contribuye a la formación de juicios acerca

¹ Se usó como palabra clave inicial en la búsqueda “commitment”. La segunda búsqueda se hizo con “organizational commitment” luego se buscó “work commitment”, “job commitment” y “task commitment”. El motor de búsqueda aplicado fue EBSCOhost una base de datos que examina publicaciones de otras bases de datos científicas como EconLit, ERIC, MEDLINE, PsycINFO, PsycARTICLES, E-Journals, Library, Information Science & Technology Abstracts, MLA International Bibliography, MLA Directory of Periodicals, GreenFILE, Teacher Reference Center. (consultado el 14/04/2011).

de si en la empresa las personas realizan o no las actividades encomendadas o que se comprometen a realizar. Son esos juicios los que se examinan cuando se evalúa el componente de Responsabilidad a través de ECO IV.

En esta variable se evalúa el nivel en que las personas perciben que se presentan patrones de comportamiento en el equipo y la empresa que demuestran, o no, sentido de compromiso y responsabilidad en el trabajo. Según esto, resultados bajos en la variable indican que se percibe que ese tipo de conductas describen poco a las personas en la organización, más no sugiere, necesariamente, que la persona o el equipo tengan un bajo sentido de orgullo, compromiso y responsabilidad. Este enfoque en la evaluación de la variable permite examinar las percepciones colectivas más que el clima psicológico (González-Romá, Fortes-Ferreira & Peiró, 2009; González-Romá, 2011).

Esta forma de explorar la variable se debe a que son los juicios y percepciones los que llevan a las personas a reaccionar o actuar en determinada dirección. Es posible que si se percibe que los demás responden con responsabilidad en el trabajo, la persona desee hacerlo de la misma manera, bien porque considera que su inversión de esfuerzo merece la pena (Hobfoll, 1989), porque no produce desequilibrio entre el esfuerzo y la retribución recibida (Siegrist, 1996), o porque el implicarse no le supone una situación de desventaja o injusticia (Omar 2008). También es posible que se sienta más comprometida y actúe con más responsabilidad si al hacerlo consigue que las relaciones sean equitativas (Adams, 1965). Se sabe, por la investigación, que si percibimos que otra persona obtiene los mismos beneficios que nosotros, pero con una contribución menor (compromiso y responsabilidad en este caso) puede llevarnos a reducir la calidad y cantidad del trabajo que realizamos con el ánimo de lograr equilibrio en las interacciones (Omar 2008).

En definitiva, estos dos componentes centrales de la variable se refieren a qué tanto se percibe que el personal, los compañeros, directivos, jefes y demás personas vinculadas a la empresa, muestran en sus conductas sentimientos de orgullo y compromiso con el trabajo y si además cumplen cabal y oportunamente con sus responsabilidades bajo los criterios de calidad y eficiencia establecidos.

ALGUNOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación ha puesto de manifiesto los efectos de esta variable sobre la motivación laboral y la disposición al esfuerzo (Toro, 2002), sobre

la vinculación psicológica con el trabajo y, por esta vía, sobre los índices de rotación, ausentismo y quejas del personal (Martínez, 2009). El Engagement, o vinculación positiva con el trabajo, se caracteriza por altos niveles de esfuerzo, dedicación y absorción en la tarea (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, y Grau, 2000). Las personas comprometidas y “Engaged” tienen menos posibilidades de desarrollar burnout y otros daños psicológicos (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001), lo que representa una cuantiosa ventaja para las empresas dado lo costoso que resulta, para su economía, la rotación y el ausentismo asociados a pérdida de la fuerza productiva derivada de la presencia de dichos daños psicosociales (Martínez, 2009).

De otra parte, el Sentido de Pertenencia suele verse afectado por diferentes realidades organizacionales, como la imagen que tienen los empleados de la empresa a la cual están vinculados, la calidad de las relaciones entre compañeros, la calidad del liderazgo de los jefes (Noordin, Safiah, Syakirarohan, y Shukriah, 2010; Tejada y Arias, 2004; Toro, 2002b y 2009) y por el apoyo organizacional percibido, a saber, las percepciones del personal acerca del interés de la empresa por su crecimiento y desarrollo (Littlewood, 2003; Toro 2002b; Tejada y Arias, 2004).

De igual forma se ha encontrado que la autoeficacia afecta el compromiso del personal, una de las dimensiones del Sentido de Pertenencia (Van Vuuren, De Jong y Seydel, 2008). Esto sugiere que las personas que creen contar con capacidades para superar obstáculos y para lograr resultados en determinadas circunstancias suelen comprometerse más con su organización.

Investigaciones previas muestran además que la antigüedad en la organización se asocia positivamente con el compromiso. Es decir que, a medida que se aumenta el tiempo de vinculación de las personas a la empresa sus percepciones sobre este aspecto se vuelven más favorables. Sucede lo contrario con el nivel de educación, en este caso a mayor nivel educativo menos favorables son sus percepciones sobre el sentimiento de orgullo y pertenencia. Finalmente se ha encontrado que la edad no se asocia con esta realidad pero se reporta que el personal con responsabilidad de mando percibe más compromiso que aquel que no tiene personas a cargo (Iqbal, 2010).

De otra parte, resulta interesante apreciar la importante asociación del Trabajo en Equipo con el Sentido de Pertenencia. Esta relación sugiere que las empresas interesadas en desarrollar un óptimo trabajo en equipo y que a su

turno consideran beneficioso un elevado compromiso deberán entender que se trata de dos condiciones que van de la mano (Che Chen, 2010).

Finalmente conviene saber que si bien niveles muy altos de compromiso pueden ser indicadores de adicción al trabajo, en general sus consecuencias son positivas (Del Libano, Llorens, Schaufeli, y Salanova, 2006).

Más recientemente, y con motivo del presente trabajo, se llevaron a cabo algunos análisis estadísticos con datos recopilados entre 2008 y 2010, correspondientes a una muestra de 66.179. Se encontraron algunos asuntos de interés relativos al comportamiento de la variable que se cometan a continuación. Los promedios aparecen reportados en una escala con valores entre 0 y 24.

En primer lugar se compararon los resultados de la variable según si se trataba de empresas Privadas, Públicas o Mixtas (tipo de organización que recibe aportes estatales y privados). En su orden la mayor puntuación la obtuvo la empresa privada (20,4), seguida de la mixta (20,3) y por último la pública (19,6). Todas las diferencias entre las empresas fueron estadísticamente significativas. Es posible que esto se explique en tanto la empresa privada suele contar con más recursos para invertir en programas de calidad de la vida laboral, calidad del CO y calidad del liderazgo, lo que le permite mantener un mayor nivel de compromiso y responsabilidad en el personal. Por el contrario los cambios frecuentes del personal directivo de las empresas públicas (típicamente cada tres años los directivos de estas organizaciones rotan, lo que lleva, no en pocos casos, a cambios de políticas, directrices y principalmente estilos de liderazgo, lo cual puede afectar el sentido de compromiso y responsabilidad) podría explicar los resultados más bajos en estas organizaciones.

Cuando se compararon las empresas según su tamaño se tuvo en cuenta el número de personas vinculadas. Las organizaciones con menos de 100 empleados obtienen una puntuación de 20,2, siendo significativamente menor que la de las empresas con 251 a 500 empleados (20,4) y que las que cuentan con más de 1.000 (20,4). Aquellas que tienen entre 101 y 250 empleados (20,1) difieren significativamente de las empresas de mayor tamaño. Por su parte todas las empresas con más de 251 empleados superan a las de menor tamaño. Esto sugiere una asociación positiva entre el tamaño de la empresa y el Sentido de Pertenencia. Es posible que al ser la organización más grande, cuente con más recursos y esto, a su turno, se traduzca en gestiones más exitosas y más

apoyo a los trabajadores, lo que mejoraría sus niveles de orgullo, compromiso y responsabilidad.

Aún así se destaca que los valores de las empresas más pequeñas se encuentran en niveles altos de la escala de medida. Esto sugiere que todas estas organizaciones cuentan con personal que percibe compromiso y orgullo. Es posible que el hecho de que sean todas empresas que hagan este tipo de estudios de CO con frecuencia contribuya a que sus empleados perciban que son apoyados y tenidos en cuenta, lo que afecta su sentido de compromiso y responsabilidad.

Se compararon también los resultados del personal con responsabilidades de mando (20,5) y aquel sin personal a cargo (20,3), los primeros perciben más positivamente el compromiso y la responsabilidad en la empresa, lo cual es consistente con investigaciones previas (Iqbal, 2010).

Se realizaron también comparaciones por tipo de contrato. En este caso llama la atención que el personal tercerizado obtuvo puntuaciones significativamente superiores (21,2) que aquellos vinculados a termino fijo (20,5), temporales (20,6) y los vinculados a termino indefinido (20,6). Es posible que por tener un mayor contacto con la organización, los temporales, fijos y con contrato a término indefinido tengan más oportunidad de ver comportamientos y evidencias del nivel de compromiso de las personas en el trabajo y, por tanto, de percibir fallas o deficiencias en este sentido, lo que no ocurriría con el personal tercerizado.

La comparación por sector económico reveló los siguientes resultados en sentido de compromiso: Comercial (20,8), Educativo (19,4), Holding (20,6), Industrial (20,6), Salud (19,0) y Servicios (20,3). En este caso los sectores educativo, salud y servicios mostraron resultados más bajos y significativamente inferiores a los demás sectores. Entre estos tres el de Servicios aventaja al Sector Salud y al Educativo.

Finalmente se comparó el resultado de la variable por país. Aunque se cuenta con datos de Guatemala, Estados Unidos, El Salvador, Nicaragua, Ecuador, Colombia, México, Venezuela, Puerto Rico, Costa Rica, Brasil, Panamá, Perú, Argentina y Chile, decidimos comparar solo aquellos países en los que la muestra superara las 100 personas. La Tabla N° 3 muestra los resultados de cada país contemplado de acuerdo con su puntuación en la variable.

Tabla N° 3 Resultados de sentido de pertenencia por país

País	Promedio
Nicaragua	21,2
Ecuador	21,0
Colombia	20,5
Venezuela	19,8
Costa Rica	19,0
Panamá	18,4
Perú	18,4
Argentina	17,5

La estadística inferencial mostró las siguientes diferencias significativas. Nicaragua, Colombia y Ecuador aventajan significativamente los resultados de los demás países. Venezuela, pese a ser aventajado por estos tres primeros, supera a los demás significativamente. Perú, Panamá y Argentina son superados por todos los demás países en la variable de clima analizada.

Además de estos estudios se realizó un análisis de regresión lineal para verificar el impacto del Sentido de Pertenencia sobre la satisfacción laboral. El resultado mostró que cerca del 18% de ésta se ve afectada por las percepciones en relación con la responsabilidad, orgullo y compromiso que muestran los compañeros, jefes y personal en general de la empresa.

Luego se realizó una regresión múltiple contemplando como antecedentes del Sentido de Pertenencia, la Imagen Gerencial (indicador que mide la calidad del liderazgo en términos de apoyo, disponibilidad de recursos y claridad organizacional), la Calidad de la Vida de Relación (indicador que explora el respeto y la cooperación que se da y recibe entre compañeros), el Apoyo Organizacional Percibido, la Imagen de la Empresa y la calidad del CO. Se encontró que estas variables, en conjunto, determinan cerca del 72% de las percepciones de compromiso y responsabilidad del personal. Se destacan la Calidad del CO y la Imagen Gerencial como las variables con mayor capacidad para predecir el Sentido de Pertenencia.

En la Tabla N° 4 se muestran los antecedentes, relaciones y consecuencias de la variable. Se resumen los hallazgos de las investigaciones previas

referenciadas y los obtenidos tras el análisis con los datos de las 104 empresas latinoamericanas.

Tabla N° 4 Antecedentes y consecuencia del sentido de pertenencia

Antecedentes	Relaciones	Consecuencias directas	Consecuencias indirectas
Clima organizacional	Compromiso	Motivación	Desempeño
Calidad del liderazgo	Responsabilidad	Disposición al esfuerzo	Productividad
Calidad de la vida de relación	Orgullo	Engagement	Reducción de la rotación, el ausentismo y las quejas del personal.
Apoyo organizacional percibido	Antigüedad		
Imagen de la empresa	Nivel educativo		
Autoeficacia	Nivel jerárquico		
	Tamaño de la empresa		
	Tipo de empresa		

El Sentido de Pertenencia tendió a ser una de las variables mejor calificadas (20,4), según se evidencia en los datos de la muestra de 66.179 casos, ubicada solo por debajo de Estabilidad (21, 3) y de Coherencia (20,7). Esto es muy satisfactorio pues se trata de una variable que sugiere que las personas en general disponen esfuerzos y dedicación, compromiso y responsabilidad en su trabajo.

POSIBLES CONSECUENCIAS DE DESATENDER ESTA VARIABLE

Un bajo Sentido de Pertenencia podría llevar a un nivel bajo de Engagement. Una vinculación afectiva pobre con el trabajo incrementa la posibilidad de aparición de burnout y estrés en los empleados, esto, a su turno, puede producir altos índices de rotación, ausentismo y quejas del personal.

Su efecto sobre la satisfacción también es importante. Si bien la satisfacción depende también de otras variables, el Sentido de Pertenencia logra afectarla significativamente. La satisfacción se asocia con calidad de vida laboral y con organizaciones saludables, las cuales se caracterizan por ser financieramente estables, contar con personas altamente motivadas y con clientes satisfechos (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, y McGrath, 2004; Salanova, M. y Schaufeli, W.B. 2009).

De otra parte, dado que un bajo nivel en la variable puede indicar que realmente las personas muestran bajos niveles de compromiso y responsabilidad, desatenderla sería descuidar una fuente de información importante para mejorar e introducir las mejoras pertinentes. Es posible que al desconocerla se esté pasando por alto un problema de relación, de liderazgo o de imagen.

Una baja motivación también puede ser un efecto de desatender la variable, esto podría llevar a un desempeño deficiente y a clientes menos satisfechos (Salanova y Peiró, 2005; Peiró, Ramos y Martínez-Tur 2001). Una baja satisfacción de los clientes, a su vez, puede implicar la aparición de comentarios de voz negativos (Publicidad negativa) y una disminución de su lealtad.

También es posible que si se desatiende el Sentido de Pertenencia en los empleados se esté perdiendo de vista que ellos son uno de los principales grupos que promueven y le hacen publicidad a la organización. Sus comentarios pueden atraer talento a la organización e incluso clientes. Vale mencionar que la reputación de una empresa es un activo importante y sus empleados son promotores fundamentales de ésta.

Una percepción poco favorable sobre el Sentido de Pertenencia puede deberse a que realmente no hay compromiso o no se conoce lo que se tiene que hacer. Es difícil ser responsable con actividades que no son claras, estar comprometido si los jefes no procuran un buen trato (conservación de recursos Modelo Vitamínico), mostrar orgullo si no hay cooperación y respeto. Desatender la variable sería igual a desaprovechar una valiosa oportunidad de mejorar la productividad y la calidad de vida de las personas en el trabajo.

ACCIONES DE MEJORA QUE PUEDEN EMPRENDERSE

Algunas investigaciones han encontrado que los líderes tienen la capacidad de incrementar el compromiso del personal, eso se logra con un trato justo, desarrollo y mejora de las condiciones organizacionales y principalmente cuando los jefes valoran las contribuciones del empleado y procuran su bienestar (Iqbal, 2010).

Como se vio el Sentido de Pertenencia depende, en una proporción importante, de aspectos del trabajo en los que la Gerencia y la administración tienen muchas posibilidades de acción. Muchas de ellas no requieren inversiones altas de dinero. Incluso algunas son prácticas sin costo. Lo que sí es necesario

es una buena dosis de esfuerzo personal y directivo para asegurar la prevalencia de realidades que favorezcan el orgullo, compromiso y la responsabilidad de los trabajadores.

Sin querer agotar todas las posibles acciones que se pueden emprender para mejorar esta realidad, presentamos una lista que puede ser una guía útil para la gestión del Sentido de Pertenencia. Ésta funciona como lista de chequeo y, a su vez, como lista de actividades por realizar en caso de que la empresa lo considere pertinente para mejorar esta realidad del trabajo. No obstante, se sugiere seguir una metodología que permita entender los resultados específicos de la variable, las razones de su nivel y plantear estrategias de mejora, tal como se propone en el escrito de Sanín (2010).

1. Se genera información permanente, clara, precisa y oportuna, para todo el personal, sobre la misión, la visión, los planes, las estrategias y los valores de la empresa.
2. Se ayuda a cada empleado a comprender la relación existente entre su trabajo cotidiano y la misión, visión, estrategias y valores de la empresa.
3. Se informa de modo claro, preciso y oportuno sobre logros, aciertos o éxitos del grupo de trabajo, de la dependencia, de la empresa.
4. Se definen, para cada empleado o trabajador, metas retadoras, estimulantes, con sentido y valor. Es decir, se le da la oportunidad de trabajar para un proyecto importante. Se le responsabiliza más de proyectos o misiones que de tareas.
5. Se da retroinformación permanente a cada empleado sobre el avance hacia sus metas o resultados de trabajo. Se le estimula para alcanzarlas. Se le reconocen sus éxitos o aciertos.
6. Se reconoce al empleado los esfuerzos especiales, su dedicación y su responsabilidad con el trabajo. Se llama su atención cuando haya deficiencias en estos aspectos.
7. Se le da participación a los colaboradores en las decisiones relativas a su trabajo y al de su grupo o dependencia.
8. Se hacen claros y explícitos los beneficios económicos y no económicos de los que disfruta el empleado por razón de su desempeño en el trabajo o de su vinculación a la empresa.
9. Se crean oportunidades, mecanismos y facilidades para que el empleado pueda expresar sus quejas, dudas, temores o inquietudes en relación con el trabajo, con su equipo, con su área o con la empresa en general.

10. Se crean oportunidades, mecanismos y facilidades para que el empleado pueda expresar sus ideas, sugerencias, iniciativas o proyectos de trabajo. Se garantiza que la persona sea escuchada y atendida oportunamente y que se dé respuesta oportuna a sus propuestas.
11. Se busca por todos los medios que cada empleado esté satisfecho con su trabajo, sus compañeros, sus jefes y con la empresa
12. Se da apoyo permanente al empleado en su trabajo y en los esfuerzos que realiza para contribuir a la empresa.
13. La retribución por el trabajo es equitativa
14. La empresa informa sobre las políticas de estabilidad y posibilidades de permanencia en la empresa.
15. El personal exhibe comportamientos coherentes en relación con las políticas, principios y valores organizacionales.
16. Las personas reciben un buen trato por parte de sus compañeros, jefes y personal directivo.
17. Existen planes, programas y proyectos que ponen en evidencia el interés de la empresa por el crecimiento y desarrollo de las personas.
18. La empresa, los directivos, jefes y compañeros cumplen con sus promesas y ofrecimientos.
19. La empresa, los directivos, jefes y compañeros realizan su trabajo con oportunidad y calidad.

RESPONSABLES DE LA GESTIÓN

Existen tres grandes responsables de gestionar el Sentido de Pertenencia. Primero está el grupo en general. El clima es un bien social colectivo que se crea y mantiene gracias a las interacciones entre las personas. Éstas, independientemente de su rol, pueden tener comportamientos de responsabilidad, los cuales son juzgados por otros. Cumplir con el trabajo está, en una proporción muy alta, en manos de cada quien. Hacerlo mejora la percepción de los demás del compromiso y la responsabilidad con el trabajo. También en manos de las propias personas está detectar cuándo esto no se está dando. Ante actuaciones de baja responsabilidad o compromiso las personas de cada grupo tienen la posibilidad de informarlo, ayudar a sus compañeros a cumplir con el trabajo o buscar a alguien que lo haga. Esto sugiere que parte de la gestión está en manos del propio grupo, primero porque es el que actúa con

responsabilidad y compromiso, segundo porque es el que lo observa, tercero porque en sus manos está solucionarlo cuando no se presenta y finalmente porque podrán informar y manifestar cuando esto no se presente.

El segundo gran responsable es el jefe de cada grupo. Su rol exige, entre muchas otras, la responsabilidad de velar por el buen clima organizacional (Sanín 2007). En relación con el Sentido de Pertenencia, conviene saber que si el jefe evalúa objetivamente a sus colaboradores estará contribuyendo a la mejora de la variable. También su apoyo aportará a esta mejora. Como representante de la empresa ante las personas su trato puede hacer que éstas se sientan bien, y con esto que aumente su orgullo. Si el jefe descuida el trato con los colaboradores, es posible que estos pierdan sentido de compromiso y responsabilidad y que esto lleve a conductas observables que son calificadas como bajo Sentido de Pertenencia.

El tercer responsable, cuyas actividades son más de asesoría que de intervención inmediata es el personal de gestión humana. Deberán ser expertos en la materia los que estén en esta área para que sirvan como consultores internos y con su conocimiento puedan ayudar a los jefes y grupos a encontrar las mejores estrategias para la gestión del sentido de pertenencia.

VERIFICACIÓN DE LAS MEJORAS ALCANZADAS

Presentamos a continuación algunos indicadores que podrán servir para medir, primero, si las actividades se han o no desarrollado y segundo ejemplos de cómo medir la eficacia de tales acciones

INDICADORES DEL PROCESO:

$$\text{Beneficiarios de la Gestión} = \frac{\text{Nº de beneficiarios reales de programas de calidad de vida laboral}}{\text{Nº de personas vinculadas que deberían beneficiarse}} \times 100$$

$$\text{Gestiones Realizadas} = \frac{\text{Nº de actividades de mejora del sentido de pertenencia realizadas}}{\text{Nº de actividades de mejora del sentido de pertenencia programadas}} \times 100$$

INDICADORES DE RESULTADO:

$$\text{Mejora del Sentido de Pertenencia} = \frac{\text{Nivel de sentido de pertenencia después de la gestión}}{\text{Nivel de sentido de pertenencia antes de la gestión}} \times 100$$

$$\text{Reducción de Indicadores Negativos} = \frac{\text{Nivel de compromiso afectivo después de la gestión}}{\text{Nivel de compromiso afectivo antes de la gestión}} \times 100$$

Esta guía especial para mejorar el Sentido de Compromiso constituye un esfuerzo por mostrar el contexto de la variable. Es además un apoyo para conocer sus antecedentes y consecuencias. En ella se encuentran posibles razones que explican resultados altos o bajos de la variable así como posibilidades de mejora. Constituye un material de mucha importancia pues el compromiso es fundamental para el éxito organizacional y no se genera espontáneamente. Es necesario esforzarse por conseguirlo ya que puede ser sumamente beneficioso para la organización y para la calidad de la vida laboral del trabajador.

REFERENCIAS

- Adams (1965) J. Inequity in social exchange, En Berkowits. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol 2 Nueva York: Editorial Academic Press.
- Allen, N. y Meyer, J. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment in organization. *Journal of Applied Psychology* 63. 1-18
- Chan D. (1998). Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models. *Journal of Applied Psychology*. 83 (2). 234- 246.
- Che-Chen, Y. (2010). The Interaction between Teamwork and Organizational Commitment Influenced by Organizations' Characteristics in Electronics Companies. *The Business Review*, 16(2), 248-254.

- Del Libano, M., Llorens, S. Schaufeli, S. y Salanova, M. (2006). Adicción al Trabajo: Concepto y Evaluación (I). *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 27, 24-30.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- González-Romá, V. (2011). El clima de los Equipos de Trabajo: una Propiedad Configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 48-58.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L. & Peiró, J. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 511–536.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress”. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment . *International Journal of Business and Management*, 5(3), 16-27.
- Littlewood, H. (2003). Metanálisis del Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional en Organizaciones Mexicanas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22 (2), 45-56.
- Martínez, M (2009). La Vinculación Psicológica en el Trabajo (Engagement), el Síndrome de Quemarse por el Trabajo y el Clima Organizacional en un Grupo de Empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28 (1). 7-15.
- Noordin, F., Safiah, O., Syakirarohan, S y Shukriah, I. (2010). Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(2). 1-9
- Omar, A. (2008). *La importancia de la Justicia en el Trabajo*. Ponencia presentada en el V Simposio Internacional de Clima Organizacional agentes facilitadores y diferenciadores, Medellín, Octubre.
- Peiró, J. M., Ramos, J. y Martínez-Tur, V. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Editorial Síntesis, S.A.
- Salanova, M. Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J. y Grau, R. (2000). Desde el burnout al “engagement”: Una nueva perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2), 117-134.

- Salanova, M. y Peiró, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*. 90 (6), 1217–1227.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009). *La vinculación psicológica en el trabajo (work engagement)*. Madrid: Alianza Editorial.
- Sanín, A. (2007). Estudio de Diferencias en Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial asociadas al Género, Nivel Educativo y Nivel Jerárquico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 26 (2), 103-127
- Sanín, A. (2010). Metodología para la gestión del clima organizacional basada en el modelo de mejoramiento del desempeño de la American Society for Training and Development (ASTD). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 29(1), 54-64
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/Low-reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1, 27-41.
- Tejada, J. y Arias, F. (2004). Administración de la Calidad: Prácticas Organizaciones Percibidas y Compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*. 23 (2), 59-70.
- Toro, F. (2002b). Análisis del Compromiso del Personal en Empresas Colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 21 (1), 14-17
- Toro, F. (Ed.) (2010). *Clima Organizacional, una Aproximación a su Dinámica en la Empresa Latinoamericana*. Segunda Edición Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2002a). *Desempeño y Productividad*. Medellín: Cincel.
- Van Vuuren, M. De Jong, M. y Seydel, E. (2008). Contributions of self and organisational efficacy expectations to commitment: A fourfold typology. *Employee Relations*. 30 (2), 142-155.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565–588.

COHERENCIA

DOI: 10.21772/gco.ibe.c03

FERNANDO TORO ÁLVAREZ

Ésta puede ser una característica del comportamiento de una persona o también una particularidad de la vida colectiva de un grupo o de una organización. Dado que la conducta de los líderes condiciona enormemente la cultura de la organización (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004; Schein, 1992; Toro, 2005) puede esperarse que el grado de coherencia que se aprecia en un equipo de trabajo o en una empresa se relacione estrechamente con el que exhiben sus líderes. En este análisis estamos enfocados en el Clima Organizacional (CO) como una realidad colectiva. Por esta razón centraremos la atención en la coherencia como un atributo del clima, es decir, como un aspecto de la cultura percibido por el personal y no como un rasgo individual.

SIGNIFICADO DE LA VARIABLE

Es posible analizar la coherencia desde diferentes perspectivas: como la que puede haber entre lo que alguien piensa y lo que dice, entre lo que piensa y lo que hace, entre lo que dice y lo que hace o, finalmente, entre lo que hace y diversas normas o principios colectivos reguladores de la acción. Cada uno de estos tipos de coherencia es diferente y requiere su propio análisis. El hecho de que alguien exhiba coherencia en alguno de ellos no es garantía de que sea coherente en otro u otros. Además, una persona puede mostrarse muy coherente en relación con unas realidades de su vida y al tiempo muy incoherente en relación con otras.

Hace algunos años asistimos a una conferencia del Dr. Edwin Locke, investigador líder de la teoría motivacional denominada Tecnología de Metas. Explicaba que las metas son motivadores más eficaces de la acción que los valores dado que existe una relación clara y directa entre la meta y la acción que conduce a su logro. En ese contexto observó que los valores son predictores deficientes de la acción dado que ellos son modos de pensar que no están

directamente asociados a una actuación particular. Por tal razón una persona puede valorar racionalmente algo pero actuar de manera incoherente cuando las circunstancias así lo demandan. Como ocurre con quien piensa que no es bueno mentir pero acude a las mentiras “piadosas” cuando es importante quedar bien ante alguien. Hace tiempo Cartwright y Zander (1971) reportaron en Estados Unidos resultados experimentales en los que personas que expresaban una actitud favorable hacia las personas de color (medida mediante una escala de actitudes) se negaban a compartir su mesa con ellas en un restaurante. Estas realidades llaman la atención sobre una cierta tendencia a la incoherencia que puede observarse en las personas. También destacan que el estudio de la coherencia, como un asunto psicológico y social es complejo. Para nuestro propósito centraremos la atención en el concepto de coherencia que evalúa la escala ECO IV de CO.

En la encuesta está definido este atributo del CO como: “La percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos” (Toro, 2010, p. 42).

En esta definición el referente es el ajuste observado, en las actuaciones del personal o de la empresa, a normas y principios. Se trata, entonces, de uno de los tipos de coherencia mencionados, la relativa a la consistencia entre las acciones y los principios sociales que buscan regularlas. En esta definición se habla del personal o de la empresa. No se precisa específicamente un rol o una persona. Por personal suele entenderse cualquier empleado o trabajador. El referente específico para una persona que responde la encuesta puede ser su compañero de trabajo, alguien que le provee recursos o aquella persona a quien entrega los resultados de su trabajo. Se trata de una imagen derivada de sus interacciones con personas particulares con las que entra en contacto por razón de su trabajo. La percepción de coherencia surge de la impresión subjetiva de que alguien en el trabajo, con quien uno interactúa, se comporta de acuerdo con los principios, objetivos, normas, reglamentos y demás pautas reguladoras que están establecidas en la organización.

Por otra parte, en la definición de la variable se mencionan no solo las actuaciones del personal sino también las de la empresa. El término “empresa” hace referencia aquí a las decisiones gerenciales técnicas, financieras, administrativas, estratégicas o de política. Estas suelen tomarse en los niveles directivos de la organización y, así como las actuaciones individuales, pueden percibirse también como coherentes o incoherentes en relación con alguna

expectativa, norma o principio regulador vigente. Es frecuente escuchar de algún directivo empresarial que “el recurso humano es el activo más importante de la empresa”. Esta afirmación puede entrar en incoherencia con decisiones de reducción de la planta de personal, con un ajuste salarial inferior a lo esperado, o con un aumento en las cargas de trabajo sin el reconocimiento o la revisión salarial correspondiente.

También las actuaciones de los jefes pueden ser vistas como coherentes o incoherentes y suelen ser consideradas como actuaciones de empresa. Las propias contradicciones del jefe, sus conceptos, decisiones o actuaciones que no concuerdan con las expectativas de sus colaboradores o que son vistas como inconsistentes con criterios, normas o políticas vigentes, suelen ser entendidas como incoherencias atribuibles a la empresa. Esto ocurre por cuanto el jefe es un representante de la organización ante el trabajador individual. Su diálogo o sus conflictos con la empresa suelen ser mediados por la figura del jefe.

Dado que el CO examina las percepciones colectivas acerca de una realidad de trabajo, es posible que alguien no haya tenido experiencias directas de incoherencia. No obstante puede reportarla por razón de lo que escucha en el equipo, por las experiencias de otros y aún por las conjeturas o suposiciones de alguien. Los resultados cuantitativos que arroja la medida de la coherencia en ECO IV no permiten esclarecer si se trata de coherencia o incoherencia percibida en las personas o en la organización como un todo. Tampoco permite esclarecer si existen incoherencias objetivas. Estos asuntos deben aclararse y precisarse con los equipos de trabajo, antes de iniciar cualquier intervención. Esta medida de la coherencia que obtenemos con el instrumento en mención comienza a tomar sentido cuando examinamos los resultados de otras variables de clima como Sentido de Pertenencia, Trato Interpersonal y Valores Colectivos, Claridad Organizacional, Apoyo del Jefe y Trabajo en Equipo. Estas relaciones se examinarán más adelante, pero es muy probable que existan problemas reales por incoherencia si los resultados en las variables referidas son también deficientes.

ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

Se refieren a continuación varios hallazgos de interés en relación con la variable Coherencia. Los datos entre paréntesis corresponden a los promedios de los grupos, en puntuaciones directas, en escala con rango entre 0 y 24. Esta

información se obtuvo de varios procesos estadísticos realizados con una base de datos cuyas características se reportaron en la introducción.

Se efectuaron comparaciones entre organizaciones de diferentes sectores de la economía: comercial, industrial, servicios, salud, educación y holding. Se observó que las empresas de los sectores comercial (20.8), industrial (20.9) y de servicios (20.7) aventajaron significativamente a las instituciones de los sectores educativo (19.2) (incluyó entidades tanto del sector público como del privado) y de la salud (19.7)(solo entidades del sector privado). Estos resultados pueden explicarse, para el sector educativo, por estar integrado por personas con educación superior, muy autónomas en sus disciplinas, que están en capacidad de identificar inconsistencias prácticas o conceptuales y que ejercen la crítica porque el medio lo permite o lo auspicia. No se dispone en la actualidad de una explicación para el sector de la salud, pero el hecho relevante aquí es su relativa desventaja en Coherencia en relación con empresas de otros sectores productivos. Pareciera que en los sectores con mejores resultados se toman medidas para asegurar niveles convenientes de coherencia interna.

Se llevó a cabo también una comparación entre empresas públicas (19.2), privadas (20.8) y mixtas (20.9). Los datos mostraron que las empresas del sector público registraron percepciones de coherencia más bajas que los otros dos grupos de empresas. Este resultado es de interés si se tiene en cuenta que en las organizaciones estatales la gestión está estrechamente regulada por leyes, decretos y normas que pretenden controlar y hacer legítimas todas sus actuaciones, lo que debería conducir a niveles altos de coherencia. Sin embargo, se trata de empresas en las que, por ley, las personas de puestos directivos cambian frecuentemente en periodos de entre 3 y 4 años. En ocasiones los nuevos directivos reformulan las políticas de sus antecesores generando una sensación de poca coherencia en el personal.

Se llevó a cabo una comparación entre jefes (20.6) y personal sin mando (20.7), sin otra distinción. En general se observó que no se diferenciaron significativamente los dos grupos. Esto parece indicar que las percepciones de coherencia están menos asociadas a diferencias de rol y dependen más de otros rasgos y características de la cultura institucional, tales como estar más o menos permeadas por factores políticos, contar con una mayor o menor orientación a la productividad o tener una estructura orgánica más simple o más compleja.

Al comparar los resultados en Coherencia por género se encontró también que los dos grupos son semejantes, es decir, no se diferencian estadísticamente

a este respecto: mujeres (20.4) y hombres (20.5). Este hecho parece obedecer también a que las percepciones de coherencia se derivan menos de las condiciones personales de los trabajadores y más de las características de la organización, según lo propusimos en el párrafo precedente.

Se comparó a las personas de la muestra por grupos según su nivel de educación. Resultó claro que las personas con educación primaria (21.7) y secundaria (21.0) registraron percepciones más positivas de coherencia que las personas con educación universitaria: profesionales (20.5) y posgraduados (19.9). Particularmente más bajo fue el resultado de las personas posgraduadas. Sugieren estos datos, como lo comentamos en el caso del sector educativo, que las personas con educación superior tienden a ser más críticas o a detectar más rápida o claramente las inconsistencias que quienes son menos educados.

Se llevó a cabo una comparación entre personal operativo (20.7) y administrativo (21.0). De nuevo los datos mostraron la ausencia de diferencias significativas entre estos dos grupos. En un análisis precedente sugerimos que no son las diferencias de rol sino más bien las de cultura organizacional las que determinan estas percepciones de incoherencia o coherencia entre el personal.

Por otra parte, se llevaron a cabo algunos análisis de correlación con todos los casos de la base de datos referida en la introducción y se obtuvieron otros resultados que se comentan a continuación.

Claridad Organizacional y Coherencia correlacionaron significativamente en .64. Esto muestra que existe una apreciable afinidad en los contenidos de las dos variables. De hecho, en las primeras tres versiones de la encuesta ECO aparecieron conformando una sola variable, según lo explicamos en el capítulo de este libro relativo a Claridad Organizacional. Estos hechos sugieren que entre estos dos atributos del CO existe una relación estrecha que parece sugerir una cierta interdependencia entre las dos: una alta coherencia promueve claridad y a su vez una gran claridad organizacional puede reducir las posibilidades de aparición de incoherencias. La incoherencia genera ambigüedad, ambivalencia y confusión.

Sentido de Pertenencia y Coherencia también alcanzaron una correlación significativa de .60. El resultado sugiere también una relación importante entre el sentido de compromiso que desarrollan las personas en la organización y la coherencia que perciben. Puede pensarse que las personas en el trabajo tienden a desarrollar más altos niveles de confianza y sentido de pertenencia entre más coherencia perciban en el ambiente organizacional.

También apareció una correlación significativa de .57 entre Trabajo en Equipo y Coherencia. Este resultado resalta una relación importante entre las dos realidades. Insinúa que las percepciones de coherencia contribuyen a percibir como posible y conveniente el trabajo coordinado con otros.

Se obtuvo una correlación significativa de .56 entre la variable Valores Colectivos (que incluye los componentes de Cooperación, Responsabilidad y Respeto) y Coherencia. Puede entenderse este resultado como reflejando una cierta proporcionalidad entre las percepciones de coherencia y las percepciones de cooperación, responsabilidad y respeto entre las personas en el lugar de trabajo. Podría esperarse, entonces, que una percepción desfavorable en uno de estos atributos tendería a coexistir con una percepción poco favorable en el otro.

En resumen y a juzgar por los datos reportados, la coherencia percibida por parte del personal se asocia estrechamente con las percepciones de otras realidades del ambiente laboral, como la claridad organizacional, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y algunos atributos de la vida social del trabajo. Esto hace de la coherencia una característica de la organización con relaciones y efectos importantes en el ambiente de trabajo de las personas y de los equipos. Por otra parte, puede pensarse que la coherencia que se evalúa mediante la encuesta ECO IV es más un atributo de la cultura organizacional percibido por las personas en su trabajo y menos una condición de las personas mismas o de los roles que desempeñan.

Las explicaciones tentativas aquí propuestas deben entenderse como hipótesis de trabajo que merecen trabajo de investigación y verificación, dado que los hechos reportados son altamente relevantes para la comprensión de estas realidades psicosociales en los ambientes de trabajo.

EFFECTOS POSIBLES DE LAS DEFICIENCIAS EN COHERENCIA

Una consecuencia clara y directa de la incoherencia es la ambigüedad. Se trata de la dificultad para identificar el significado último o definitivo de una situación. No es claro si atenerse a la norma o a la conducta de quien no la acata. Entre los datos reportados en la sección precedente mencionamos una correlación de .64 entre las variables Claridad Organizacional y Coherencia. Esto evidencia que es muy probable que las incoherencias afecten la claridad organizacional y surja la ambigüedad como consecuencia. La ambigüedad

es, en este caso, un atributo o característica de la situación, no de la persona. Como efecto natural de la ambigüedad se produce en la persona disonancia cognitiva, tensión y estrés.

Si las incoherencias se mantienen en el tiempo y se relacionan con distintos hechos o realidades de la empresa, las personas pueden experimentar estados de incertidumbre. Esta es una reacción de la persona que la pone en duda, que no le permite ver claramente lo que es cierto, correcto o legítimo y, por consiguiente, adoptar una decisión o una reacción resulta conflictivo y generador de tensión o ansiedad.

Las situaciones ambiguas de trabajo promueven, entonces, estados de incertidumbre en las personas y éstos a su vez terminan promoviendo ambivalencia, que consiste en experimentar las realidades incoherentes como siendo al tiempo buenas y malas, convenientes e inconvenientes, adecuadas e inadecuadas. Por tanto, la persona que enfrenta la incoherencia experimenta incertidumbre, ansiedad y tiende a desarrollar pensamientos y actitudes ambivalentes que refuerzan la ansiedad y el estrés. Desde el punto de vista de los fenómenos psicosociales del trabajo, la incoherencia y sus efectos en la persona se deben entender como agentes nocivos que pueden afectar de manera inconveniente la salud, el bienestar, el desempeño y el crecimiento psicológico de las personas en el trabajo (Toro, Londoño, Sanín y Valencia, 2010).

En los datos reportados en la sección precedente se mencionó una correlación alta entre Coherencia y Sentido de Pertenencia. En la medida en que Sentido de Pertenencia es un término que hace referencia a una realidad psicosocial que en la actualidad se denomina Compromiso Afectivo (Meyer y Allen, 1991; Toro, 1999) conviene una reflexión sobre este resultado. El dato referido permite pensar que si la coherencia y el compromiso trabajan juntos, covarían, cabe esperar que a niveles bajos de coherencia percibida por las personas en el trabajo correspondan también niveles bajos de compromiso, de sentido de pertenencia, de disposición al trabajo y a la empresa. Esto tiene bastante sentido. Cuando los asuntos del trabajo no son claros y consistentes surgen incertidumbres y tensiones que indisponen a la persona en lo racional y en lo afectivo. Esto conduce a que la persona desarrolle una actitud menos positiva hacia la empresa. Como consecuencia pueden aparecer actuaciones reveladoras de bajo compromiso como la incivilidad en el trabajo, el cinismo organizacional o el comportamiento pro-organizacional antiético, para mencionar algunas.

La incivilidad puede llegar a ser una consecuencia de la incoherencia y de sus efectos psicológicos en las personas. Se refiere a conductas desviadas, de baja intensidad, que tienen la intención ambigua de hacer daño al violar normas de respeto y convivencia en el trabajo (Andersson y Pearson, 1999). Se trata de violaciones leves de la armonía social en el trabajo. Se caracterizan por rudeza, descortesía, falta de respeto, hostilidad, invasión de la privacidad, habladerías o comportamientos excluyentes (Rosario y Cols., 2010). La incivilidad puede ser el preámbulo de comportamientos de agresión y violencia en el trabajo en la medida en que generan ambientes hostiles a partir de actuaciones desobligadas, aunque no graves. Si la incivilidad puede ser una entre diversas consecuencias posibles de la incoherencia, una manera de prevenirla deberá ser, entonces, la reducción al mínimo posible de las incoherencias en la vida cotidiana de los equipos y de la organización o, dicho de otra manera, la mejora significativa de los niveles de coherencia organizacional.

Queremos mencionar aquí otro tipo de conducta inconveniente que puede ser promovida por la incoherencia. Se trata del cinismo organizacional, caracterizado por sentimientos negativos, comportamientos despectivos y juicios acerca de la falta de integridad de la organización empleadora (Dean, Brandes, y Dharwadkar, 1998). Se expresa como desesperanza, disgusto, sospecha, frustración, desilusión y pesimismo, manifestaciones que se refieren a la organización como un todo (Salessi, 2011). Este conjunto de reacciones conlleva a menores niveles de compromiso organizacional, de satisfacción, de motivación y de desempeño. Naus, Van Iterson y Roe (2007) proponen que la incongruencia entre los valores del empleado y la cultura de la empresa puede ser un antecedente importante del cinismo organizacional.

Otra reacción que puede derivarse de la incoherencia percibida en el trabajo corresponde a lo que los investigadores denominan el Comportamiento Pro-organizacional Antiético. Se refiere a todas aquellas actuaciones no éticas en las que una persona puede incurrir para favorecer la organización. Se trata de conductas ilegales o moralmente inaceptables para la comunidad en general. Usualmente estas conductas están asociadas a la expectativa de una reciprocidad positiva de parte de la organización, pero también podrían estar asociadas a la intención de hacer daño a la empresa o tan solo de obtener un beneficio o compensación personal (Umpress, Bingham y Mitchel, 2010). Cualquiera que sea el propósito de quien incurre en este tipo de conducta, se trata de acciones éticamente indeseables. Más inconveniente y compleja se

hará una situación en la medida en que quien exhibe este comportamiento lo hace con el auspicio o la aquiescencia de personas con autoridad formal en la empresa. Es importante, entonces, no perder de vista que las incoherencias en la vida cotidiana de la organización pueden estimular este tipo de conductas, como una manera reactiva de responder no solo a la incoherencia sino también a la ambigüedad, la incertidumbre y la ambivalencia que de ella pueden derivarse. Es preciso no perder de vista que este tipo de conducta no depende exclusivamente de la incoherencia. Es necesario que concurren otras condiciones como la personalidad de los involucrados, las expectativas de los líderes o la dominancia de la conducta ética en la cultura de la organización.

A pesar de posibles efectos como los mencionados también conviene considerar que las percepciones de coherencia pueden tener efectos positivos en la vida de las personas y de las organizaciones. La coherencia puede ser un factor protector contra la incertidumbre, la ambivalencia y sus consecuencias de ansiedad y estrés. Por esta misma vía puede prevenir las consecuencias inconvenientes del estrés sobre el bienestar y la salud. De otro lado, una coherencia positiva parece coexistir con niveles también positivos de sentido de pertenencia, de compromiso, de trabajo en equipo y de calidad en las relaciones interpersonales. Si esto es así, un nivel positivo de coherencia tiene posibilidades de prevenir o evitar la ocurrencia de conductas disfuncionales como la incivilidad, el cinismo organizacional o los comportamientos antiéticos.

Cuando los jefes muestran conductas incoherentes con las políticas, normas o principios establecidos pueden convertirse en un modelo inconveniente. Tales actuaciones sugieren que apartarse de la norma o del principio puede ser tan legítimo como cumplirla. Las incoherencias en la conducta de los jefes y líderes pueden auspiciar las de los miembros de sus equipos.

ACCIONES DE MEJORA QUE PUEDEN EMPRENDERSE

A continuación se sugieren algunas acciones que pueden contribuir al tratamiento preventivo o correctivo de dificultades detectadas en relación con la coherencia en el equipo de trabajo o en la organización.

1. No exigir al personal modos de actuación que el propio jefe u otros líderes en la empresa no están dispuestos a realizar.
2. No hacer amenazas al personal y menos aún si el jefe no está dispuesto a cumplirlas.

3. Hacer evidente para cada empleado, de modo permanente, la relación que existe entre sus responsabilidades cotidianas y los objetivos, misión y visión de su área y de la empresa.
4. Dar ejemplo.
5. Hacer evidente para el personal la coherencia entre las políticas, planes y estrategias de la empresa y los programas o proyectos del equipo de trabajo o de la dependencia.
6. Asegurar que los mandos muestren una total coherencia entre sus conceptos y criterios, por una parte, y por otra las acciones que emprenden o las decisiones que toman en el trabajo.
7. Dar cumplimiento oportuno a lo ofrecido o comprometido con el personal.
8. Abstenerse de hacer al personal promesas u ofrecimientos cuyo cumplimiento no se pueda garantizar.
9. Abstenerse de hacer insinuaciones o crear expectativas entre el personal en relación con asuntos que no estén dentro del dominio de las atribuciones de quien las ofrece o que no esté en condiciones de satisfacer.
10. Abstenerse de estar cambiando los conceptos, juicios o decisiones sin una justificación lógica y convincente.
11. Dar reconocimiento a los méritos y aciertos de los colaboradores.
12. Corregir los errores o desaciertos de los colaboradores de modo oportuno y asertivo.
13. Enseñar a cada colaborador la relación que existe entre sus tareas cotidianas y la misión o visión de la empresa.
14. Cumplir y dar ejemplo de cumplimiento de las leyes, políticas y normas vigentes que atañen a la empresa.
15. Divulgar las políticas, planes, programas, misión, visión, principios y valores entre el personal y asegurarse de que sean bien comprendidos.
16. Dar estímulo y reconocimiento a las conductas orientadas al cumplimiento de la plataforma estratégica de la empresa y corregir o llamar la atención al personal cuando estas no se ajustan a la estrategia.

RESPONSABLES DE LA GESTIÓN

Ser coherente es un compromiso de cada uno de los miembros de un equipo o de la empresa. La coherencia hace predecibles a las personas, comprensibles

las situaciones y también promueve la armonía en la vida colectiva. No obstante, la coherencia individual, necesaria para la vida colectiva, no suele ser un atributo que se encuentre desarrollado en todas las personas. Esto implica que conseguir niveles convenientes de coherencia individual entre el personal de un equipo, una condición necesaria para la coherencia colectiva, demanda de la empresa esfuerzos de formación y promoción del crecimiento psicológico en estos asuntos. En consecuencia, la coherencia como una característica cultural de la organización pasa necesariamente por la construcción de coherencia individual en sus miembros. Esto demanda esfuerzo y gestión por parte de las áreas de gestión humana y de la alta dirección.

Corresponde a las áreas de gestión humana evaluar, identificar y tratar aquellos grupos o circunstancias en los que se evidencian fallas en coherencia. A este propósito contribuye eficientemente la evaluación del CO. Por otra parte, corresponde a la gerencia generar una demanda de coherencia en todos los niveles y situaciones de la organización. Esto se consigue, en buena medida, por la formulación de políticas claras y específicas, el tratamiento gerencial de las incoherencias, el establecimiento de mecanismos de control, el estímulo a las conductas destacadas de coherencia y el desestímulo a las incoherencias críticas.

Dado que los líderes tienen una capacidad especial para afectar la conducta de los miembros de sus equipos, es indispensable que cada jefe dé ejemplo permanente de coherencia, que ajuste sus actuaciones a las políticas institucionales y que demande coherencia a sus colaboradores. También deberá reconocer y estimular las actuaciones coherentes del equipo y de sus integrantes y desestimar las actuaciones inconsistentes.

Una gestión bien concebida de la coherencia organizacional parece ser un mecanismo preventivo de muchos comportamientos disfuncionales e indeseables y estimular la claridad, la objetividad, prevenir la ansiedad y el estrés. Estos efectos convenientes constituyen parte importante de la calidad de la vida laboral y un valor muy importante del capital intelectual de una organización. Gestionar la coherencia significa hacer prevención de riesgos psicosociales, lo que es uno de los compromisos claves en la gestión humana y una estrategia central en la gestión de CO.

VERIFICACIÓN DE LAS MEJORAS ALCANZADAS

Proponemos aquí algunos indicadores generales que permiten verificar el progreso en las acciones de mejora, en cuanto al proceso mismo y en cuanto a los efectos de la gestión.

INDICADORES DEL PROCESO:

$$\text{Participación de implicados en la situación} = \frac{\text{No. de personas/grupos que participan en las acciones de mejora previstas}}{\text{No. total de personas/grupos que se esperaba participaran}} \times 100$$

$$\text{Ejecución del plan de mejora} = \frac{\text{No. de acciones de mejora realizadas}}{\text{No. de acciones de mejora programadas}} \times 100$$

$$\text{Dedicación al plan de mejora} = \frac{\text{No. de horas dedicadas a mejorar la situación detectada}}{\text{No. de horas programadas para mejorar la situación detectada}} \times 100$$

INDICADORES DE RESULTADO

$$\text{Cantidad de soluciones en el período} = \frac{\text{No. de problemas de coherencia solucionados en el período}}{\text{No. de problemas de coherencia detectados en el período}} \times 100$$

$$\text{Eficacia de las acciones de mejora} = \frac{\text{No. de situaciones de incoherencia posteriores a la acción de mejora}}{\text{No. de situaciones de incoherencia registradas antes de la acción de mejora}} \times 100$$

Además de indicadores como estos, los resultados de un nuevo diagnóstico del CO, posterior a la implementación de las estrategias, puede ser útil para evidenciar cambios. En este caso conviene verificar a través de estadísticas adecuadas el nivel de significación de los cambios, que se observen.

Esta guía general de intervención sobre la coherencia será útil para líderes de equipos, responsables gerenciales y de gestión humana. No agota las posibles soluciones y estrategias. Alrededor de las ideas aquí propuestas cada líder podrá encontrar muchas otras posibilidades de actuación y gestión cuya eficacia dependerá de su conocimiento de la situación, de su ingenio y recursividad y de su actitud sincera de búsqueda del bienestar y mejoramiento de su equipo de trabajo. Es importante contar con el apoyo de especialistas para acertar en el enfoque del tratamiento y de las soluciones y para contar con metodologías que permitan evidenciar la eficacia de las acciones que se emprendan.

REFERENCIAS

- Andersson, L. M. y Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the work place. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Cartwright, D. y Zander, A. (Eds.) (1971). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas.
- Dean, J. W., Brandes, P. y Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, leadership and organizations*. London, U.K.: Sage Publications.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Naus, F. Van Itersson, A. y Roe, R. A. (2007). Organizational cinicism: extending the exit, voice, loyalty andneglect model of employees' responses to adverse conditions in the work place. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Rosario, E., Rovira, L., Rivera, L., Rivera, G., Padovani, C., Plaza, y Gallardo, R. (2010). La incivilidad en el lugar de trabajo y su relación con el bienestar psicológico en una muestra de empleados en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(1), 5-19.

- Salessi, S. (2011). Cinismo organizacional: una revisión de la literatura y algunas consideraciones conceptuales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(1), 88-105.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2da Edición) San Francisco: Jossey-Bass.
- Toro, F. (1999). *Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional*. Ponencia presentada en el XXVII Congreso Interamericano de Psicología organizado por la Sociedad Interamericana de Psicología. Caracas, Venezuela.
- Toro, F. (2005). Liderazgo organizacional. Objeciones y quejas sobre el apoyo del jefe. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24, (1 y 2), 46-69.
- Toro, F. (2010). Especificaciones técnicas actuales de la encuesta ECO IV de clima organizacional. En F. Toro. (Ed.). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (2da. Edición). (pp. 41-45) Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F., Londoño, M. E., Sanín, A. y Valencia, M. (2010). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29 (2), 95-137.
- Umpress, E. E., Bingham, J. B. y Mitchel, M.S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95 (4), 769-780.

RETRIBUCIÓN

DOI: 10.21772/gco.ibe.c04

MARÍA EUGENIA LONDOÑO LONDOÑO

Ésta es una dimensión del Clima Organizacional (CO) que evaluamos con la encuesta ECO. En los análisis factoriales que se realizan anualmente para la actualización psicométrica de la prueba, se encuentra que es la variable de CO que muestra un mejor comportamiento factorial con pesos altos y ubicados solo en su factor, en la totalidad de los ítems que la conforman. Lo anterior evidencia que se trata de una dimensión del CO claramente identificada y evaluada en el instrumento.

SIGNIFICADO DE LA VARIABLE

Este atributo del CO está definido en la encuesta ECO como: “Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo” (Toro, 2010, p. 42). Este concepto se deriva de la teoría de la Equidad de Adams (1963, en Toro, 1992) la cual propone que las personas constantemente comparamos los aportes que hacemos en el trabajo (contribución) con lo que se obtiene a cambio (retribución) y, el saldo de este balance, lo confrontamos con el de la relación contribución-retribución de un “otro significativo” en quien se identifican características en común que lo hacen susceptible de comparación. Este otro de comparación puede ser alguien que pertenece a la misma empresa en un cargo en el que se identifican condiciones similares o pueden ser personas que se encuentran en otras organizaciones y que tienen características en común, como por ejemplo el nivel de educación, el rango del cargo, el área de conocimiento, entre otras. En la categoría de contribución se puede incluir todo lo que la persona aporta en su trabajo como su experiencia, formación, esfuerzo, edad, apariencia física, entre otros y en la categoría de retribución no se encuentra solamente la compensación económica sino también todos aquellos beneficios que se derivan del trabajo, como la variedad

de la tarea, el reconocimiento, las posibilidades de acceder a actividades extra laborales, entre otros.

Por esta razón, se entiende que la variable en cuestión no se refiere únicamente al carácter monetario del cargo, también lo hace a las percepciones que las personas tienen sobre la equidad en el manejo de todos los beneficios a los que pueden acceder en la empresa.

Continuando con la teoría de la equidad, al realizar la comparación se puede llegar a tres conclusiones posibles:

- Juicio de Equidad: surge cuando se considera que el saldo de la propia contribución y retribución es igual al del otro con que se compara.
- Juicio de Inequidad por Sobrecompensación: La persona juzga que recibe más que el otro de comparación y hace una contribución equivalente o recibe la misma compensación por un aporte menor.
- Juicio de Inequidad por Subcompensación: se presenta cuando la persona obtiene una retribución inferior a la del otro de comparación, cuando ambos hacen una contribución equivalente, o cuando reciben lo mismo pero para ello se ha tenido que poner mucho más esfuerzo.

La relevancia de evaluar estos juicios reside en que la inequidad estimula cambios significativos en el comportamiento al crear disonancia cognitiva o incomodidad psicológica, lo que impulsa a la persona a actuar en pro de alcanzar el estado de balance o equidad (Fernández y Junquera, 2010).

Además de su carácter motivacional, las percepciones de equidad también tienen un efecto importante en la satisfacción laboral (Porter, Lawler III y Hackman, 1975) y en las percepciones sobre la justicia organizacional general (Choi, 2008).

El concepto de justicia organizacional, desarrollado a partir del de equidad, se refiere a las percepciones que tienen los empleados de lo que es justo o injusto en la empresa (Omar, 2006) lo que a su vez genera actitudes positivas o negativas hacia el trabajo, los jefes y hacia la misma organización, incide en la satisfacción del personal y, por ende, en el funcionamiento eficaz de las organizaciones (Omar y Uribe-Delgado, 2011).

En la literatura científica sobre justicia organizacional se encuentran descritas generalmente tres grandes dimensiones del concepto: la justicia distributiva, que se refiere al contenido de las distribuciones, a la justicia de los fines o resultados alcanzados; la justicia procedimental, referida a la justicia de

los medios usados para determinar las distribuciones, y la justicia interaccional, que está asociada a la calidad del tratamiento interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones (Omar y Uribe-Delgado, 2011). Algunos autores hablan de una cuarta dimensión derivada de la justicia interpersonal, denominada justicia informacional relacionada con el manejo que se le da a la información dentro de la organización (Choi, 2008). Teniendo en cuenta el contenido de la variable Retribución se puede considerar que sus resultados estarán directa y principalmente relacionados con las percepciones de justicia distributiva y procedimental que tengan los colaboradores.

También es importante tener en cuenta que, como las demás variables de CO, en este atributo se indaga por percepciones subjetivas de los empleados, las cuales no reflejan necesariamente la realidad de la organización sino las imágenes colectivas que se crean sobre ella. No obstante, el estudio de estas percepciones cobra especial importancia ya que las actitudes y comportamientos de las personas en el trabajo se derivan de ellas (Porter y Cols., 1975).

De acuerdo con lo anterior, la claridad, oportunidad y suficiencia de la información que tienen las personas sobre los sistemas de retribución en la empresa resulta clave, puesto que permite que las percepciones se acerquen, en la medida de lo posible, a la realidad (Toro, 2010) y, adicionalmente, que las personas tengan la imagen de que esta realidad es una opción favorable lo cual conduce a percepciones de justicia procedimental y distributiva (Choi, 2008; Omar y Uribe-Delgado, 2011).

ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

En la preparación de este escrito se llevaron a cabo algunos análisis a partir de una base de datos sobre CO correspondiente a los estudios realizados por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Cincel entre el 2008 y el 2010. Las características de esta muestra se encuentran descritas en la introducción de este libro.

En primer lugar, es importante tener en cuenta que a lo largo de los años Retribución ha demostrado ser, junto con Apoyo del Jefe, una de las variables que se perciben de manera menos favorable en las empresas tanto colombianas como latinoamericanas (García, 2004; Londoño, 2007; Toro, 2001a). En los

análisis realizados con los datos actuales, se confirma esta tendencia, observando que Retribución (17.6)¹ tiene la segunda posición más baja después de Apoyo del Jefe (17.5) entre las diez variables que mide la encuesta ECO IV.

Al comparar el comportamiento de Retribución en relación con variables demográficas y otras propias de las empresas, se encontró un amplio número de diferencias significativas que brindan datos interesantes sobre la manera como las personas perciben la equidad con la que se manejan en la organización el salario y los beneficios que se derivan del trabajo.

En la comparación por sector económico, el de servicios (18.6) y el industrial (17.6) mostraron resultados significativamente más altos que los sectores comercial (16.3), salud (15.4) y educativo (14.4). Claramente se observa que las personas encuestadas en las empresas de servicios son quienes perciben de manera más positiva la equidad en el manejo de la retribución y, por el contrario, el personal de las instituciones educativas (colegios y universidades) quienes perciben menor equidad en este aspecto. Llama la atención que esta diferenciación no se había encontrado en estudios anteriores realizados por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel) (Toro, 2001a). Esto se podría relacionar con el hecho de que los sectores educativo y de salud suelen estar asociados a la presencia de ciertos factores de riesgo psicosocial. En este tipo de organizaciones es más fácil que aparezca el burnout, el estrés y otras patologías asociadas al trabajo. Cuando esto sucede se genera la idea de que cada persona pone mucho de sí misma. O debe ocultar sus sentimientos al momento de prestar el servicio para el que fue contratada. Al mismo tiempo la experiencia se vuelve tan subjetiva que se cree que nadie más pone tanto esfuerzo y empeño en el trabajo como uno mismo. Esto puede llevar a juicios de inequidad por subcompensación. También es posible que si se ha elegido un otro de comparación diferente, más organizacional, podría pensarse que las personas de este tipo de instituciones suelen creer que su trabajo es más demandante que, por ejemplo, el que se desarrolla en la industria. Lo que las llevaría a pensar que deberían estar mejor remuneradas.

La manera como se percibe la Retribución está influenciada en gran medida por el tamaño de las organizaciones. En las comparaciones realizadas se encontró que las empresas más grandes (1000 empleados o más, 18.2)

¹ Estos valores corresponden a puntuaciones directas obtenidas con las escalas en las que el valor mínimo es 0 y el máximo 24.

superan de manera significativa a los demás rangos establecidos (501 a 999 empleados, 16.7; 251 a 500 empleados, 16.3; 101 a 250 empleados, 15.8 y menos de 100 empleados, 15.6). Además las empresas más pequeñas (menos de 250 empleados) son superadas significativamente por los demás rangos. Este resultado es coherente con lo reportado en investigaciones anteriores (Toro, 2001a) y se podría inferir que se debe a que generalmente en las empresas más grandes existen mayores beneficios económicos para los trabajadores y se cuenta con un área específicamente encargada de la gestión y difusión de las políticas de remuneración y beneficios.

Al comparar las empresas por sector se encuentra que en las empresas Mixtas (18.0), en las que tiene participación tanto el sector privado como el estatal, se percibe de manera más conveniente la equidad en la retribución que en las empresas Privadas (17.7) y Públicas (16.5).

En las ciudades más grandes las personas perciben de manera menos favorable la equidad que existe en la Retribución. Bogotá (17.3), Cali (17.8), Medellín (17.8) y Barranquilla (17.8) presentan los resultados más bajos, mientras que ciudades intermedias y pequeñas como Villavicencio (20.5), Cúcuta (20.5), Neiva (20.5), Ibagué (20.3) y Manizales (20.1) obtienen los resultados más favorables. La excepción a esta tendencia es Santa Marta, una ciudad intermedia, que obtiene uno de los resultados más bajos, 17.5. Esto se podría relacionar con que al existir un menor número de posibilidades de trabajo en las ciudades más pequeñas y menos industrializadas, las personas tiendan a ser más benignas en sus percepciones sobre la retribución.

En relación con el nivel jerárquico, se observa que las personas que no tienen responsabilidades de dirección perciben de manera más favorable la Retribución (18.0) que aquellas que son jefes (17.2). Este resultado es diferente a lo encontrado en análisis anteriores (Toro, 2001a) en los que se encontró ausencia de diferencias en este sentido. Es posible que los no jefes encuentren otros de comparación más similares a sí mismos dado que en los niveles jerárquicos bajos muchas personas ocupan el mismo cargo, con condiciones de remuneración y demandas similares por lo que es más común que se den juicios de equidad. Por el contrario la variedad de tareas de los jefes puede hacer que les resulte difícil encontrar otro de comparación similar y tiendan por tanto a considerar que su trabajo es más difícil, complejo y demandante que el de otros jefes y, por tal motivo, podrían considerar que su remuneración es menor.

También es posible que los jefes tengan mayor conocimiento del mercado de trabajo y sean más conscientes de sus posibilidades en otras organizaciones.

Al realizar la comparación por los diferentes tipos de contrato se encuentra un hecho interesante. Quienes perciben de manera más favorable la Retribución son las personas con contrato a término fijo (19.4), seguidas por el personal tercerizado (18.8) y, por último, las personas con contrato a término indefinido (18.2) que son quienes reportan el resultado más bajo en este atributo del CO. Este hallazgo sustenta que las percepciones no necesariamente son un reflejo fiel de la realidad, puesto que seguramente quienes tienen una vinculación a término indefinido a las empresas pueden tener condiciones económicas objetivamente mejores que quienes son vinculados de otra manera. Además, también puede ocurrir que al pasar los años las personas se “acostumbran” a los beneficios que la empresa les otorga y empiezan a percibirlos como menos favorables. En este caso es importante reiterar la importancia de hacer comunicación constante sobre los beneficios que se entregan en la empresa para que las personas mantengan una conciencia constante de ellos.

Posteriormente se realizaron análisis de regresión con el fin de verificar la relación que la variable Retribución tiene con otros atributos del CO. A continuación se comentan los resultados más significativos.

Las percepciones de la Retribución son determinadas en un 22% por la Imagen Gerencial. Esto implica que la manera como se perciben las acciones administrativas del jefe en términos de la consecución de los recursos suficientes para la realización del trabajo, la transmisión de la información relevante sobre las responsabilidades del cargo y sobre el funcionamiento de la empresa y acerca del apoyo, estímulo y posibilidades de participación que se otorga a los colaboradores, determina de manera significativa la percepción de la equidad en la remuneración. Este resultado tiene sentido en la medida en que las actuaciones de los jefes tienen un impacto importante en el acceso de los colaboradores a los beneficios directos e indirectos del trabajo (Choi, 2008; Porter y Cols., 1995).

Las percepciones sobre la calidad de las relaciones que se presentan en el trabajo tienen una capacidad más baja para influenciar las percepciones acerca de la Retribución, a saber cerca de un 9%.

La percepción de la Retribución determina de manera discreta pero significativa dos indicadores parciales del compromiso con los que cuenta la encuesta ECO, a saber la variable Sentido de Pertenencia (13%) y el indicador de Disposición al Esfuerzo (6%). Esto es acorde con investigaciones realizadas

sobre el compromiso en las que se ha reportado que este se encuentra más afectado por variables de tipo social y que las percepciones sobre la equidad en la remuneración tienen un impacto especial en una de sus dimensiones, a saber, el compromiso de continuidad (Littlewood, 2003; Toro, 2002a).

Por último, la encuesta ECO IV incluye un ítem con el que se busca indagar de manera general la satisfacción de las personas con el trabajo. Retribución determina en un 21% la varianza de este indicador de satisfacción laboral, lo cual es coherente con lo reportado en la literatura científica sobre equidad y justicia (Choi, 2008; Omar, 2006; Russell y Lord, 2010; Omar y Uribe-Delgado, 2011).

POSIBLES CONSECUENCIAS DE DESATENDER ESTA VARIABLE

Las percepciones de inequidad en el manejo de los beneficios que se obtienen del trabajo, pueden actuar como motivadores de la conducta y, por lo tanto, afectar el desempeño de las personas (Toro, 1992) de manera conveniente o, en la mayoría de los casos, de forma inconveniente. Entre los cambios estimulados por la inequidad se encuentran:

- El cambio cognitivo de la contribución y la retribución del otro de comparación. En este caso se pueden presentar situaciones tales como justificar las razones por las cuales el otro se retribuye de manera diferente. Otra opción viable es que la persona concluya que ha sobrevalorado su contribución o subvalorado la contribución que hacen los demás, lo cual puede afectar la imagen que tiene sobre sí misma y la percepción que tienen de poder dar respuesta a las demandas de su trabajo (Russell y Lord, 2010).
- Actuar de modo tal que pueda promover un cambio en la contribución y la retribución del otro de comparación, como presionar a quienes manejan los sistemas de compensación para que se modifique la situación. Por otra parte se puede influir, presionar o amenazar al otro para que modifique su contribución, comportamientos que en la literatura científica se consideran de acoso psicológico (Martínez, 2006).
- Retirarse de la situación, esto es más probable cuando la inequidad se percibe al compararse con personas de otras organizaciones, mientras que cuando el desbalance se presenta en relación con las de la propia empresa seguramente no se desvinculará pero se aumentarán los niveles de resentimiento y actividad sindical (Porter y Cols., 1975).

Al descuidar las percepciones que las personas tienen sobre la retribución se afecta también la justicia percibida la cual se ha reportado que es un antecedente bastante relevante del engagement (Russell y Lord, 2010), el compromiso organizacional (Littlewood, 2003), los comportamientos de ciudadanía organizacional y de la confianza hacia la organización (Choi, 2008). Es importante hacer énfasis en este último término ya que la confianza se refiere a una expectativa sobre las intenciones que tiene la organización y, de esta manera, cuando existe desconfianza los trabajadores tienden a rechazar los cambios planteados ya que se anticipa que estos irán siempre en detrimento de su bienestar y condiciones laborales.

Adicionalmente estas percepciones de inequidad e injusticia han sido identificadas como antecedentes de la insatisfacción laboral (Choi, 2008; Porter y Cols., 1975) la cual, a su vez, se relaciona con una serie de fenómenos que comprometen la productividad de los grupos y las empresas, tales como ausentismo, evitación del trabajo, quejas y rotación (Toro, 2002b) y acciones sindicales (Porter y Cols., 1975; Sayles, 1972). Es importante tener en cuenta que a una organización generalmente le resulta más sencillo y tiene un menor valor contar con un sistema de compensación equitativo que enfrentarse a estos fenómenos.

Por otro lado, en el caso de que en la empresa existan situaciones objetivas de inequidad, se puede generar un efecto nocivo ya que seguramente el nivel de beneficios a los que accede la persona no será consecuente con su desempeño laboral, corriéndose el riesgo de que se estén “premiando” conductas que no necesariamente se relacionan con un desempeño adecuado o que no son las que la empresa desea estimular (Porter y Cols., 1975).

Adicionalmente, al reforzar a las personas que no necesariamente se desempeñan adecuadamente se aumenta la posibilidad de afectar las percepciones de equidad y justicia de las que mayores aportes realizan en su trabajo, corriendo el riesgo de mantener en la organización a los menos productivos y “dejar escapar” a los que convendría conservar.

ACCIONES DE MEJORA QUE PUEDEN EMPRENDERSE

Teniendo en cuenta los importantes efectos que puede tener una deficiente gestión de la variable Retribución, a continuación se proponen algunas acciones para la intervención, las cuales, a pesar de que no agotan

el tema, pueden sugerir soluciones prácticas para la organización. En primer lugar, se debe considerar como punto fundamental que en la empresa debe existir un sistema de compensación y beneficios equitativo, adecuado a las condiciones del medio empresarial, justo entre los colaboradores y que se establezca y mantenga con criterios claros y objetivos. Adicionalmente, estas políticas y criterios deben ser comunicados de manera clara y oportuna a todos los miembros de la organización, enfatizando en las razones que explican las diferencias que existen. A continuación se proponen algunas consideraciones prácticas para la gestión de la variable Retribución.

1. Verificar que no existan entre el personal situaciones objetivas de desigualdad o inequidad en el trato, en las responsabilidades, en las cargas de trabajo, en los beneficios o en la retribución.
2. Contar con un sistema salarial que sea competitivo en relación con el mercado.
3. Durante el proceso de selección y contratación dejar muy claro a los colaboradores las condiciones económicas y los beneficios a los que tendrán acceso en el trabajo.
4. Conocer con detalle las expectativas del personal en relación con su remuneración y asegurarse de aclararlas evitando que se mantengan expectativas que superan las posibilidades de la empresa.
5. Los beneficios económicos y no económicos recibidos por las personas deben estar debidamente documentados, ser conocidos y comprendidos por estas. Adicionalmente, la empresa debe asegurarse de cumplir cabalmente con estas políticas.
6. Corregir o legitimar (justificar) las situaciones de desigualdad o inequidad, en caso de que existan, para que sean debidamente comprendidas y aceptadas por los afectados.
7. Evitar que a los empleados más eficientes y trabajadores se les recargue su trabajo indebidamente y que a las personas menos productivas y eficientes se les disminuyan las cargas de trabajo.
8. Hacer entre el personal un cuidadoso y constante mercadeo de los beneficios legales, extralegales y de las prerrogativas con que cuenta por razón de su trabajo o de su vinculación a la empresa.
9. Dar a conocer periódicamente la situación salarial de la empresa en relación con los salarios de otras empresas del medio. Hacer énfasis en las ventajas y justificar las diferencias.

10. Explorar en detalle las quejas e inconformidades del personal. Verificar si su insatisfacción obedece a condiciones de la retribución o a inconformidades de otra naturaleza.
11. Exponer de modo claro, documentado y persuasivo las razones por las cuales no es posible que la empresa mejore la remuneración de las personas que lo demandan.
12. Abstenerse de ofrecer estímulos o incentivos económicos que puedan significar el premio de unos pocos y el castigo o la discriminación de otros.
13. Contar con un sistema objetivo de evaluación del desempeño que ofrezca retroinformación oportuna al personal sobre su buen o mal rendimiento en el trabajo.
14. Realizar un estudio cuidadoso de los cargos para asegurarse de que no exista una desproporción entre las responsabilidades o las cargas de trabajo de las personas y su salario.
15. Asegurarse de que las personas que manifiesten insatisfacción con la retribución no estén sometidas a situaciones de estrés, agotamiento, o amenazadas con sanciones o con la pérdida del empleo, hechos no económicos que pueden explicar las quejas salariales.
16. Los jefes y directivos deben brindar un trato equitativo a sus colaboradores.
17. Adicionales al salario y los beneficios económicos, proponer diferentes formas de recompensar a las personas por un trabajo sobresaliente.
18. Los beneficios y el salario deben ser entregados oportunamente.
19. Cuando existan rumores relacionados con la remuneración y los beneficios laborales, analizar sus causas y dar claridad pronta a estos por parte de una persona con autoridad en la empresa.

RESPONSABLES DE LA GESTIÓN

En la gestión de la Retribución las áreas encargadas del manejo de las políticas de compensación y beneficios tienen un papel fundamental ya que serán las responsables de la formulación y manejo de un sistema coherente, que asocie de manera contingente los beneficios con los comportamientos deseados en la organización y con el aporte que realizan las personas a la consecución de los objetivos organizacionales y, por último, que sea competitivo dentro del mercado. Estas áreas estarán también encargadas de la difusión de información

clara, oportuna y completa sobre estos programas y políticas a todos los niveles de la organización.

Las áreas de gestión humana o diseño organizacional, encargadas de la especificación de los cargos, tienen también una responsabilidad vital en la medida en que son las responsables de garantizar que la tarea diseñada provea variedad, posibilidades de retroalimentación, niveles de decisión acordes con la responsabilidad y que el perfil asociado se ajuste a los requerimientos del cargo (Toro, 2001b). También el desarrollo de procesos objetivos de gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, selección y promoción del personal que permitan a las personas con los méritos necesarios el acceso a los beneficios.

El papel de los jefes es también bastante importante en la medida que son ellos quienes en muchas ocasiones determinan el acceso que las personas tendrán a ciertos beneficios, distribuyen las cargas de trabajo entre su equipo y proveen o no reconocimiento por los aciertos y el esfuerzo realizado. En la medida en que sus acciones directivas garanticen la equidad entre sus colaboradores se favorecerán las percepciones de justicia en la empresa.

VERIFICACIÓN DE LAS MEJORAS ALCANZADAS

Para verificar la eficacia de un plan o estrategia de mejora de la Retribución es necesario, en primer lugar, contar con un diagnóstico objetivo, seguido de la definición del resultado que se desea alcanzar, identificar los recursos adecuados para el propósito y aplicarlos a la solución buscada, planear y programar las acciones necesarias y monitorear su eficacia (Sanín, 2010). Para suplir la necesidad de verificar la eficacia será conveniente, entre otras cosas, formular algunos indicadores que evidencian el cumplimiento del proceso establecido y los resultados alcanzados. Para este propósito se sugieren a continuación algunos indicadores tipo que ilustran la manera de realizar estos controles.

INDICADORES DE PROCESO:

$$\text{Contingencia sistemas de beneficios- desempeño} = \frac{\text{No. de personas con acceso a los beneficios y evaluación de desempeño adecuada}}{\text{No. de personas con acceso a los beneficios}} \times 100$$

$$\text{Posibles situaciones de inequidad} = \frac{\text{No. de personas beneficiadas por condiciones personales}}{\text{No. de personas vinculadas}} \times 100$$

$$\text{Adecuación de sistemas de información sobre la remuneración} = \frac{\text{No. de personas informadas sobre políticas de remuneración y beneficios}}{\text{No. de personas vinculadas}} \times 100$$

INDICADORES DE RESULTADO:

$$\text{Eficacia de las acciones de mejora} = \frac{\text{No. de quejas sobre la retribución posterior a la acción de mejora}}{\text{No. de quejas de retribución registradas antes de la acción de mejora}} \times 100$$

$$\text{Reducción de la rotación después de introducción de políticas de equidad} = \frac{\% \text{ de rotación después de introducción de políticas de equidad}}{\% \text{ de rotación antes de las políticas de equidad}} \times 100$$

$$\text{Reducción de las quejas por inequidad} = \frac{\text{No. de quejas por inequidad después de introducción de políticas}}{\text{No. de quejas por inequidad antes de introducción de políticas}} \times 100$$

Esta guía general de manejo de la Retribución laboral busca brindar herramientas a las empresas y a los encargados del manejo de los beneficios en las organizaciones para crear congruencia entre algo que se considera una realidad “objetiva” del trabajo, como son los beneficios y las compensaciones, con una realidad sumamente subjetiva como son las percepciones que las personas tienen sobre estas condiciones. De tal manera que se creen beneficios tanto para la organización, en la medida que se mejora la productividad de las personas, como para los trabajadores, cuando su trabajo favorezca su calidad de vida laboral y su desarrollo personal.

REFERENCIAS

- Choi, J. (2008). Event justice perceptions and employees reactions: Perceptions of social entity justice as a moderador. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 513-528.
- Fernández, E. y Junquera, B. (2010). ¿Es realmente una herejía hablar de equidad, justicia y confianza en las organizaciones? *Pecunia*, 10, 59-74.
- García, A. (2004). Consideraciones para el diagnóstico e intervención de la variable de clima organizacional “apoyo del jefe”. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23 (2), 90-93.
- Littlewood, H. (2003). Metanálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones mexicanas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22(2), 45-56.
- Londoño, M. E. (2007). Diferencias en apoyo del jefe e imagen gerencial en muestras de Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26 (2), 22-37.
- Martínez, M. (2006). El acoso psicológico en el trabajo de una muestra de empleados públicos en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25(1), 16-28.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés. *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217.
- Porter, L., Lawler III, E. y Hackman, R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: Mc. Graw Hill.
- Russell, J. y Lord, R. (2010). Implicit effects of justice on self-identity. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 681-695.

- Sanín, A. (2010). Metodología para la gestión del clima organizacional basada en el modelo de mejoramiento del desempeño de la American Society for Training and Development (ASTD). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(1), 56-64.
- Sayles, L. (1972). The impact of incentives on inter group work relations. In T. Lupton (ed.), *Payment Systems* (pp. 92-102). Victoria: Harmondsworth, Penguin.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo CMT*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2001a). *Clima organizacional. Perfil de las empresas colombianas*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2001b). *Desempeño y Productividad*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2002a). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(1), 14-17.
- Toro, F. (2002b). Bases conceptuales para el diseño de un instrumento de diagnóstico de la satisfacción laboral en Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(2), 18-25.
- Toro, F. (ed.) (2010). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (2da Edición). Medellín, Colombia: Cincel S.A.S.
- A. y Uribe-Delgado, H. (en prensa). ¡Esto no es justo! Vinculaciones del allocentrismo- idiocentrismo con las percepciones de justicia en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(1), 5-20.

ESTABILIDAD

DOI: 10.21772/gco.ibe.c05

MARÍA EUGENIA LONDOÑO LONDOÑO

Ésta es una dimensión del Clima Organizacional (CO) evaluada en la escala ECO IV y referida a un aspecto que depende más de las gestiones administrativas que se dan en la empresa y sobre el que las personas tienen escasa injerencia. Estabilidad es uno de los atributos, que junto con Coherencia y Retribución, se relacionan con la medida de lo positivo o negativo de la impresión general que una persona se ha formado de la organización a la que está vinculada. La favorabilidad de esta impresión incide sobre la disposición al esfuerzo y sobre el compromiso (Toro, 2010).

SIGNIFICADO DE LA VARIABLE

La variable Estabilidad esta definida como “Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo” (Toro, 2010, p.42). Como puede observarse se incluyen dos aspectos en la definición. En primer lugar, las percepciones sobre las posibilidades de permanencia de la empresa en el medio, el cual constituye un aspecto de la imagen o el buen nombre que los colaboradores se hacen de la organización a la que pertenecen y puede incidir de manera positiva en el deseo de permanecer vinculado a ella (Littlewood, 2003).

También, esta parte inicial, se refiere a las posibilidades percibidas por los colaboradores de continuar dentro de la empresa, lo cual, al ser una predicción probabilística se puede relacionar con el concepto de expectativa propuesto por Vroom y Lawler en 1973 (Toro, 1992). Este concepto es importante en la medida en que las expectativas de las personas pueden motivar esfuerzos dirigidos a conseguir ciertos niveles de desempeño que consideran deseables y que, a su vez, les permitirán alcanzar tales resultados o evitar consecuencias negativas. Por tal motivo, en la medida en que los colaboradores tengan la expectativa de que al esforzarse y obtener niveles adecuados de desempeño

podrán permanecer en la empresa, se aumenta la posibilidad de que realicen tales esfuerzos en su trabajo.

Este concepto se encuentra también estrechamente relacionado con el de contrato psicológico Rosseau (citado en Pamias, Martínez y Pérez, 2009). Este contrato referido a la representación del intercambio entre el empleado y la organización, es la percepción que se forma el empleado de las obligaciones reciprocas entre él y la empresa. En esta percepción las personas pueden concebir que, a cambio de su trabajo duro y lealtad, se crea una obligación de reciprocidad en la que la empresa le debería proporcionar ciertos beneficios tales como estabilidad y oportunidades de ascenso y desarrollo. Este contrato suple las faltas de claridad presentes en la contratación formal con el fin de reducir la incertidumbre del empleado en relación con lo que la empresa espera de él y puede guiar la conductas de las personas en los momentos que no existe vigilancia o supervisión estrecha (Mc Farlane-Shore y Tetrick, 1994).

El incumplimiento del contrato psicológico tiene efectos desfavorables en la satisfacción laboral y puede relacionar con fenómenos como quejas, deseo de retiro y abandono de la organización con los costos administrativos y en la producción que estos tienen en la empresa.

En segundo lugar, la variable contempla las percepciones de justicia en relación con los procedimientos para despedir o mantener a los empleados vinculados a la empresa. Este concepto se puede relacionar de manera directa con una de las dimensiones de la justicia organizacional documentada en la literatura científica, a saber, la justicia procedimental referida a la imparcialidad que se percibe en la organización acerca de los métodos o mecanismos para tomar decisiones que afectan a los empleados (Tejada y Arias, 2005).

Las percepciones de justicia procedimental se encuentran altamente influenciadas por las posibilidades de participación o expresión que los colaboradores perciben en el establecimiento de los criterios que tendrán efectos sobre sus condiciones laborales (Landy y Conte, 2004), dado que esto permitirá concluir que la situación se manejó lo mejor posible y por lo tanto es justa (Mayer, Greenbaw, y Kuenzi, 2009). Por otra parte, esta participación favorecerá las posibilidades de contar con información completa y oportuna sobre los procedimientos definidos (Porter, Lawler III, y Hacman, 1975). Lo anterior implica que, a pesar de que en ciertas situaciones las organizaciones deben realizar procesos de reducción de personal o de tercerización de servicios, en la medida en que las personas vinculadas puedan tener voz en

la definición de estas medidas y se les brinden claridades sobre los requisitos que deben cumplir para continuar trabajando en la empresa, se favorecerán las percepciones de justicia procedimental. Omar (2006) propone que los efectos serán más favorables cuando las explicaciones se dan en forma de excusa, demostrando interés por el bienestar de las personas y se ofrecen en el momento en que se presentan los resultados desfavorables.

Es importante tener en cuenta que la justicia o la injusticia pueden ser experimentadas de manera vicaria (Landy y Conte, 2004), esto quiere decir que a las personas nos afectan no solo los hechos que tienen que ver con nuestras condiciones laborales, sino también con las condiciones y el bienestar de otras personas con las que se trabaja. Por esta razón, en el momento de realizar procesos de reducción de personal o de subcontratar servicios, es importante ocuparse de las percepciones de justicia también de las personas que no se ven afectadas directamente por estas decisiones.

El fomento de las percepciones de justicia en la organización tiene una gran importancia en la gestión del talento humano puesto que se han identificado como determinantes del compromiso laboral (Littlewood, 2003), de los comportamientos de ciudadanía organizacional (Omar, 2010), del deseo de permanencia en la organización y la participación (Tejada y Arias, 2005), la identidad de las personas (Lord, 2010) y sirven como un filtro por el cual los colaboradores interpretan los hechos subsecuentes que se dan en el trabajo y, por ende, sus reacciones ante ellos (Choi, 2008).

En conclusión, esta medida de la estabilidad integra expectativas acerca de la permanencia de la empresa y percepciones sobre las posibilidades individuales de permanecer vinculado. Por tanto, al estudiar las percepciones acerca de la Estabilidad se indaga por las imágenes que las personas tienen de lo justos o injustos que son los procedimientos para definir quienes continuarán y quienes serán desvinculados de la empresa, aspecto que se relaciona de manera evidente con los asuntos de la justicia procedimental. Por esta razón en el presente capítulo se tienen en cuenta los hallazgos científicos que se han realizado en este campo de la investigación.

ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

Con el fin de realizar un acercamiento a la dinámica de la variable Estabilidad en las empresas colombianas y latinoamericanas se llevaron a cabo

algunos análisis a partir de una base de datos obtenida en los estudios realizados por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel) entre el 2008 y el 2010. Las características de esta muestra están reportadas en la introducción de este libro.

A pesar de que en los próximos párrafos se analizan algunas diferencias en los resultados de Estabilidad, es importante mencionar que este es el atributo del CO que es percibido de manera más favorable en las empresas de la muestra, con una puntuación de 21.3¹. Este mismo resultado fue encontrado en Colombia, Venezuela, Ecuador y Costa Rica en un estudio realizado en el 2007 con empresas latinoamericanas, en Perú y Panamá, que fueron otros países incluidos en el estudio, Estabilidad fue la segunda variable después de Coherencia (Londoño, 2007).

A continuación se analizan los resultados de la variable por diferentes características de las empresas y datos demográficos de los encuestados. En las comparaciones por ciudades y países no se reportaron diferencias.

En la comparación por sector económico fueron las empresas educativas y las del sector salud las que reportaron el resultado más bajo (20.4), mientras que en las organizaciones de holding y comerciales se reportaron las percepciones más favorables acerca de la estabilidad (21.7 y 21.5 respectivamente). Esto podría relacionarse con el hecho de que en las organizaciones de salud y educativas es bastante común contratar al personal con tareas asistenciales o docentes por horas, quedando desvinculados en las épocas del año en las que la demanda no es alta por ejemplo por el periodo de vacaciones.

Los datos disponibles sugieren que entre más grande es la empresa a la que se pertenece se percibe de manera más positiva la Estabilidad. Las empresas con menos de 250 empleados reportaron los resultados más bajos, mientras que aquellas con más de 500 personas vinculadas presentaron los más positivos. Esto podría deberse a que los colaboradores perciben el tamaño de la empresa como un indicador subjetivo de su solidez, considerando menos probable que desaparezcan las que tienen mayor tamaño que las pequeñas.

A pesar de la existencia de leyes que regulan los criterios para el ingreso, permanencia y despido en las empresas públicas, es en ellas donde se percibe de manera menos positiva la estabilidad laboral (20.6). Por el contrario, las

¹ Valores reportados en puntuaciones directas en las que el valor mínimo es 0 y el máximo es 24.

empresas privadas reportan los resultados más altos en este atributo (21.5). Esto podría deberse a que, a pesar de que las empresas públicas son estables en el tiempo, existen situaciones de tipo político que pueden influir en las posibilidades de permanencia de las personas sin importar su desempeño. También podría deberse a que, por los mismos requisitos para la contratación, en muchas de estas entidades se ha aumentado el porcentaje de personas contratadas temporalmente, en Colombia, por ejemplo como supernumerarios o en provisionalidad, lo cual se puede asociar a baja estabilidad.

Las personas con cargos de mando (22.1) superan de manera significativa a quienes no son jefes (21.6). Se podría pensar que esta diferencia se debe a que generalmente las personas directivas tienen mayores posibilidades de participación y expresión en la definición de los procedimientos que llegan a afectar las condiciones laborales lo cual, como se mencionó anteriormente, favorece las percepciones de justicia sobre estos criterios (Landy y Conte, 2004).

De acuerdo con lo que se podría inferir de manera intuitiva, dadas las características propias de los diferentes tipos de contrato, las personas con contratos a término indefinido (22.0) perciben de manera más favorable las posibilidades de permanencia en la empresa y la justicia con la que se define quien continua o es despedido, en comparación con las personas contratadas por empresas temporales (20.6) y quienes tienen contrato a término definido (21.3). Esto sugiere que el contrato es una realidad objetiva con capacidad para afectar los juicios de las personas en relación con sus posibilidades de permanencia.

Las puntuaciones de Estabilidad se ven favorecidas por la antigüedad de las personas en la empresa, lo cual puede deberse a que a través de los años de estar vinculadas a la organización viven de manera directa esta seguridad. Las personas más nuevas (entre 0 y 5 años) reportaron los resultados más bajos, 21.1, mientras que aquellas con una vinculación superior a 21 años obtuvieron 22.5.

El apoyo organizacional percibido, definido como la creencia o estimativo subjetivo acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la empresa y de sus jefes, determina el 14% de la varianza de la variable Estabilidad. De acuerdo con esto, en la medida en que se perciba interés por parte de la organización en el bienestar del empleado, se verán favorecidas las percepciones acerca de las posibilidades de permanecer vinculado a la misma.

Teniendo en cuenta que la claridad acerca de los criterios con los que se decide quienes continuarán en la empresa o serán retirados favorece las percepciones de justicia procedimental, se realizó un análisis sobre la capacidad que la claridad organizacional tiene de afectar la variable Estabilidad, encontrando que efectivamente la determina en un 18%.

Por último, se encontró que la manera como se percibe el Apoyo del Jefe afecta la estabilidad percibida en cerca de un 15%. Esto puede deberse a que los jefes pueden tener una influencia importante en la determinación de quienes tienen derecho a acceder a los beneficios, entre ellos continuar en la empresa.

POSIBLES CONSECUENCIAS DE DESATENDER ESTA VARIABLE

Los investigadores del compromiso laboral han mostrado que este es un fenómeno de doble vía. Al percibir el colaborador que la empresa se interesa por su bienestar y lo valora, desarrolla igualmente una fuerte identificación individual e involucramiento con ella (Bishop, Goldsby y Neck, 2002). Por esta razón, las percepciones de inestabilidad en la empresa pueden afectar el compromiso de los colaboradores, especialmente su deseo de permanencia y aumentar el deseo o la intención de renuncia (Littlewood, 2003) e influir en los costos económicos que implican para las organizaciones los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal nuevo.

Por otro lado las percepciones de baja estabilidad pueden estar relacionadas con percepciones de injusticia laboral sobre las que se ha documentado que inciden en la disminución de la satisfacción laboral (Omar y Uribe, 2011) considerada, a su vez, como antecedente de múltiples realidades que afectan la productividad de las empresas y los grupos, tales como rotación, ausentismo, evitación del trabajo, quejas y acciones sindicales (Toro, 2002).

Landy y Conte (2004) proponen que las percepciones de injusticia laboral, asociadas a los procedimientos para decidir quien se mantiene en la empresa y quien es retirado, pueden llegar a provocar tal malestar en los colaboradores que aumentan los riesgos de violencia laboral, especialmente acciones dirigidas hacia la empresa tales como atentar contra sus bienes o hacia sus directivos.

La injusticia organizacional tiene además un efecto importante en la confianza que las personas tienen hacia la empresa (Landy y Conte, 2004). La confianza puede entenderse como una expectativa sobre la manera como la organización actuará en el futuro y, por lo tanto, se afecta la manera

como las personas interpretan lo que ocurre en la empresa y reaccionan ante tales situaciones (Omar y Uribe-Delgado, 2011). Por tal motivo, ante las percepciones de inestabilidad se puede esperar que los colaboradores duden de las buenas intenciones de las acciones administrativas y se resistan a aceptarlas aún sin conocer de qué se tratan.

Por último, las percepciones de inestabilidad pueden ser vistas por los colaboradores como una violación al contrato psicológico y, por ende, se considerará que el esfuerzo y la lealtad dedicados a la empresa no están siendo retribuidos como se espera. En las investigaciones realizadas esta violación del contrato psicológico, además de ser un precursor de la insatisfacción laboral, se ha relacionado con conductas como negligencia, rotación y quejas (Pamias, Martínez y Pérez, 2009).

ACCIONES DE MEJORA QUE PUEDEN EMPRENDERSE

Con el fin de gestionar las percepciones favorables acerca de la Estabilidad se requiere que las empresas cumplan con dos condiciones básicas, en primer lugar, contar con criterios claros, con bases objetivas y que actúen de manera contingente con el desempeño de las personas para decidir sobre su continuidad. En segundo lugar, que estos criterios sean compartidos con todas las personas de la entidad desde el mismo proceso de selección y que se asegure que cuando ocurran cambios o dificultades, se aclare la información que manejan las personas. A continuación se sugieren algunas estrategias para la gestión de la variable Estabilidad en las organizaciones. Es importante tener en cuenta que estas soluciones no agotan el tema y no reemplazan la búsqueda de las razones específicas que pueden estar incidiendo en percepciones poco favorables. Son los miembros de los grupos quienes mejor conocen su realidad laboral.

1. Informar al personal de manera clara y oportuna sobre los riesgos y oportunidades que enfrenta su equipo de trabajo o la empresa.
2. Mantener informado al personal sobre la evolución y el manejo de las situaciones críticas de la empresa y sobre la influencia de la situación del país en los negocios de la compañía.
3. Divulgar con amplitud y claridad las políticas de estabilidad de la empresa.
4. Informar de modo claro, oportuno y veraz el manejo que se hará en la empresa de situaciones de reducción de la planta de personal.

5. Crear condiciones para que las personas afectadas en un programa de reducción de personal se capaciten y se preparen para la búsqueda de empleo o para el desarrollo de sus propios negocios.
6. Dar cumplimiento riguroso a las normas y políticas existentes sobre sanciones y despidos de personal.
7. La empresa debe asegurarse de que todo despido de personal sea legítimo, justo y se ciña a la ley.
8. Hacer aclaraciones y desmentir rumores sobre despidos cuando éstos se propaguen y lleven información falsa o incompleta.
9. Invitar al personal a prepararse y desarrollar competencias personales que le den valor y méritos cuando cambie la tecnología, se acabe el trabajo o se reorganice la empresa.
10. Desarrollar entre el personal la convicción de que su estabilidad laboral y sus posibilidades de empleo dependen de su desarrollo ocupacional y de las competencias personales relevantes que pueda ofrecer a cualquier empleador.
11. Dar a conocer entre los colaboradores las posibilidades de movilizarse y progresar en la organización (líneas de carrera).
12. Clarificar a las personas sus propias posibilidades de permanecer en la empresa y las de sus compañeros, aún de aquellos que tienen un tipo de contrato diferente.
13. Plantear y comunicar al personal de la empresa las estrategias que seguirá para permanecer en el mercado.
14. En los proceso de inducción y reinducción comunicar con claridad las posibilidades de permanencia de las personas por razón de su tipo de contrato.
15. Dar posibilidades de participación a los empleados cuando se deban tomar decisiones que implican el despido de personal o la tercerización de actividades.
16. Tener un tipo de contrato acorde a su direccionamiento. En empresas pertenecientes a sectores muy cambiantes, se pueden negociar con las personas contratos a corto término. Por el contrario, en empresas orientadas a la creación de fuertes relaciones con el cliente deberían ofrecer contrataciones a largo término y oportunidades de desarrollo.

RESPONSABLES DE LA GESTIÓN

La dirección de las organizaciones tiene un papel de vital importancia dado que son quienes se encargan de generar las políticas y criterios que permitan la sostenibilidad de las empresas en el mercado y, adicionalmente, plantean el marco general de las condiciones de contratación que tendrán los trabajadores de la organización y el interés por el bienestar de los empleados.

Áreas encargadas de la comunicación organizacional deben garantizar, como socios estratégicos de la administración, la difusión de información clara, objetiva y pertinente sobre los procesos de cambio por los que atraviese la organización.

El papel de gestión humana es muy importante porque es allí donde se deben desarrollar mecanismos para garantizar que las promociones y la contratación directa por la empresa se hagan de tal manera que sean contingentes con el desempeño de las personas y con el aporte que le hacen a los objetivos organizacionales. Además son los encargados de la claridad en la información sobre las posibilidades de permanencia en la empresa y de definir los criterios para la toma de este tipo de decisiones en el momento de la selección, contratación, inducción y reintroducción a fin de que las expectativas que las personas se forman en relación con sus condiciones laborales correspondan a la realidad que deben enfrentar.

Los jefes como encargados en muchas ocasiones de decidir quienes tendrán acceso a algunos de los beneficios que se dan en las organizaciones, tales como el poder continuar en la empresa, los ascensos y hasta el tipo de contrato, pueden hacer su aporte otorgando estos beneficios de manera equitativa y rigiéndose por los procedimientos establecidos en la empresa. Su papel como encargados de “bajar” la información que llega desde los niveles más altos de la empresa a sus colaboradores, es también muy importante en la medida en que entre más clara y oportuna sea esta información seguramente las percepciones de los colaboradores serán más cercanas a la realidad y se evitará la aparición de rumores que afectan la justicia organizacional.

También el líder podrá evitar la propagación de rumores sobre realidades que afectan la estabilidad. Vale mencionar que el uso de amenazas de despido es aún utilizado por algunos jefes como medio para lograr más esfuerzo y compromiso de los empleados. No obstante, se trata de una estrategia con más efectos negativos que positivos que deberá evitar cualquier jefe que esté interesado en lograr una alta productividad de su equipo de trabajo.

VERIFICACIÓN DE LAS MEJORAS ALCANZADAS

Como en las demás variables de Clima Organizacional, toda acción para el mejoramiento de las percepciones de los colaboradores debe estar basada en un diagnóstico objetivo. El conocimiento de las condiciones objetivas de la empresa en relación con la Estabilidad no es suficiente puesto que al ser subjetivas, las percepciones pueden distar de manera importante de estas realidades. A continuación se proponen algunos indicadores que pueden ayudar a evidenciar el cumplimiento de las acciones propuestas y el efecto que estas tienen en las percepciones de las personas vinculadas a la organización.

INDICADORES DEL PROCESO:

$$\text{Sistema de información sobre Estabilidad} = \frac{\text{No. de personas informadas sobre las políticas de estabilidad de la empresa}}{\text{No. de personas vinculadas a la empresa}} \times 100$$

$$\text{Información sobre cambios} = \frac{\text{No. de personas debidamente informadas de un proceso de cambio (actual o futuro)}}{\text{No. de personas directa e indirectamente involucradas en el proceso}} \times 100$$

INDICADORES DE RESULTADO:

$$\text{Disminución de interés de renuncia} = \frac{\text{No. de personas con intenciones de renunciar posteriores a la política de mejora}}{\text{No. de personas con intenciones de renunciar antes de la política de mejora}} \times 100$$

$$\text{Reducción de las percepciones de injusticia} = \frac{\text{No. de personas con percepciones de injusticia posteriores a la política de mejora}}{\text{No. de personas con percepciones de injusticia antes de la política de mejora}} \times 100$$

REFERENCIAS

- Bishop, J., Goldsby, M. y Neck, C. (2002). Who goes? Who cares? Who stays? Who wants to? The role of contingent workers and corporate layoff practices. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 298-315.
- Choi, J. (2008). Event justice perceptions and employees reactions: Perceptions of social entity justice as a moderador. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 513-528.
- Landy, F., y Conte, J. (2004). *Psicología industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Littlewood, H. (2003). Metanálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones mexicanas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 22(2) , 45-56.
- Londoño, M. E. (2007). Diferencias en apoyo del jefe e imagen gerencial en muestras de Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26 (2), 22-37.
- Lord, R. (2010). Implicit effects of justice on self identity. *Journal of Applied Psychology*, 95(4) , 681-695.
- Mayer, D., Greenbaw, R., y Kuenzi, M. (2009). When do fair procedures not matter? A test of the identity violation effect. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 142-161.
- McFarlane-Shore, L. y Tetrick, L. (1994). The Psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 91-109.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés. *Psicología y Salud*, 16(2) , 207-217.
- Omar, A. (2010). Comportamiento extra papel: De la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(1), 32-53.

- Omar, A., y Uribe-Delgado, H. (2011). ¡Esto no es justo! Vinculaciones del alocentrismo- idiocentrismo con las percepciones de justicia en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30 (1), 5-20.
- Pamias, K. J., Martínez, M. E. y Pérez, J. A. (2009). Respuesta a la insatisfacción laboral y el efecto moderador del contrato psicológico, el locus de control y otras variables situacionales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 28 (1), 16-30.
- Porter, L., Lawler III, E., y Hackman, R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: Mc. Graw Hill.
- Tejada, J. y Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2), 295-309.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo CMT*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (Ed.). (2010). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (2da. Edición). Colombia: Cincel.

APOYO DEL JEFE

DOI: 10.21772/gco.ibe.c06

MÓNICA VALENCIA JÁUREGUI

Ésta es una dimensión del Clima Organizacional (CO) evaluada en la Encuesta ECO IV. Apoyo del Jefe es uno de los atributos que, junto con Claridad Organizacional y Disponibilidad de Recursos, se relaciona con la impresión general que una persona se forma del liderazgo en la organización. La favorabilidad de esta impresión incide sobre el compromiso, el trato interpersonal, el apoyo organizacional percibido y la calidad general del Clima Organizacional (Toro, 2010a)

SIGNIFICADO DE LA VARIABLE

La variable Apoyo del Jefe esta definida como “percepción del respaldo, el estímulo y las posibilidades de participación que el jefe otorga a sus colaboradores” (Toro, 2010b, p.42). La percepción que los colaboradores tienen en relación con las actuaciones del jefe hacia sus colaboradores es determinante de la calidad del CO (Toro, 2001).

Los ítems de la variable en la encuesta hacen referencia al jefe inmediato, con quien los colaboradores usualmente están en contacto permanente. Este es quien representa las decisiones y las características de la empresa en el puesto de la persona y, además, tiene las mayores oportunidades de intervenir en el desarrollo del colaborador.

Esta variable explora tres dimensiones que hacen parte del liderazgo de los jefes, aunque no agotan el tema, estas son: apoyo, estímulo y posibilidades de participación. En la literatura científica se ha encontrado que estas actuaciones de los jefes son percibidas por el personal como motivadoras, inspiradoras y de guía (Stinglhamber y Vandenberghe, 2003; Toro, 1994). A continuación se comenta cada una de ellas.

Apoyo: se refiere a las percepciones que el personal tiene sobre la orientación, el acompañamiento y el respaldo que el jefe da a sus colaboradores

en relación con el trabajo que desempeñan. Las percepciones positivas en relación con este aspecto influyen positivamente en la calidad del CO. De igual manera, se ha encontrado que un buen instructor o mentor ayuda a los empleados a desempeñarse mejor, aumenta la lealtad, el compromiso afectivo y la satisfacción con el trabajo y disminuye el porcentaje de rotación del personal (Goleman, 2007; Stinglhamber y Vandenberghe, 2003).

Estímulo: se trata de las percepciones que tienen los colaboradores sobre el reconocimiento que el jefe da a su desempeño. Lo anterior podría tener dos alcances: promover un adecuado desempeño y desarrollar el mejoramiento continuo (Toro, 2002). Es importante que los colaboradores perciban que el jefe se comporta de manera ética, responsable, coherente, generando confianza y demostrando interés por el desarrollo de otros.

Posibilidades de participación: se refiere a las percepciones sobre la disponibilidad que el jefe tiene para escuchar abiertamente las ideas, propuestas y opiniones que tienen los colaboradores. Esto además de influir en la calidad del clima organizacional, puede fomentar el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento (Vargas, 2002). Además se desarrolla un ambiente de confianza que facilita la socialización de información y de conocimientos.

La manera como se perciben las acciones del Jefe redundante en la mejora o la desmejora en las percepciones que los colaboradores tienen sobre las diferentes realidades del trabajo (Londoño, 2010). De este modo, como lo ha mostrado la investigación, el liderazgo en términos del apoyo, el estímulo y las posibilidades de participación que el jefe brinda a los colaboradores tiene una alta incidencia sobre la calidad del Clima Organizacional, posibilitando en mayor o menor medida el desarrollo y el bienestar de las personas en el trabajo (Paton, Sengupta y Hassan, 2005). Un ejemplo de esto es que los empleados que reciben apoyo social de sus superiores no sólo sufren de menor estrés en su trabajo, sino que también tienen menores cifras de presión arterial en su jornada laboral (Brondolo, Karlin y Schwartz, 2003).

ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

Con el propósito de realizar un acercamiento a la dinámica de la variable Apoyo del Jefe en las empresas colombianas y latinoamericanas, se llevaron a cabo algunos análisis a partir de una base de datos obtenida en los estudios realizados entre el 2008 y el 2010 por el Centro de Investigación

en Comportamiento Organizacional (Cincel), cuyas características pueden consultarse en la introducción de este libro.

Lo que se ha encontrado en estudios anteriores en relación con Apoyo del Jefe, se confirma en este análisis con datos actualizados: 1) Presenta las puntuaciones más bajas del perfil de CO de las empresas Colombianas (García, 2004; Londoño, 2010; Toro, 2001). 2) Esta variable determina una proporción apreciable de la varianza de los indicadores de la calidad del clima organizacional y de trato interpersonal.

A pesar de que en los próximos párrafos se analizan algunas diferencias en los resultados de Apoyo del Jefe, es importante mencionar que entre los diez atributos del CO, evaluados por ECO IV, este es el menos bien percibido en las empresas de la muestra con una puntuación de 17.5¹. Por otra parte, en estudios entre países latinoamericanos Colombia, Venezuela y Ecuador superaron a Costa Rica, Perú y Panamá, coincidiendo con un estudio anterior (Londoño, 2010).

A continuación se analizaron los resultados de la variable por diferentes características de las empresas y datos demográficos de los encuestados. En las comparaciones por ciudades, Bogotá (16.9) y Cúcuta (14.1) presentan las puntuaciones más bajas en Apoyo del Jefe.

En la comparación por sector económico fueron las empresas educativas y las del sector salud las que reportaron el resultado más bajo (16.9 y 15.7 respectivamente), mientras que en las organizaciones de holding y comerciales se reportaron las percepciones más favorables acerca del Apoyo del Jefe (18.6 en el primero y 18.8 para el segundo).

Las empresas privadas reportan los resultados más altos en Apoyo del Jefe (17.6). Por el contrario, en empresas públicas y mixtas se percibe de manera menos positiva este atributo (16.7 y 16.8 respectivamente). Ahora bien, en cuanto el tamaño de las organizaciones, entre más grande es la empresa, en número de empleados, se percibe de manera menos conveniente el Apoyo del Jefe (17.3). Esto podría explicarse porque muy posiblemente los Jefes de estas empresas tengan más personas a cargo y esto puede limitar el grado de atención que proporcionan a cada uno de sus colaboradores. También es posible que se presenten más condiciones que pueden incidir adversamente en las percepciones que tienen los colaboradores en relación con el apoyo del jefe.

¹ Puntuación directa obtenida con la encuesta, en la que el valor máximo es 24 y el mínimo es 0.

Por ejemplo, cuando las decisiones y el trabajo en general está centralizado y depende de otras áreas o niveles jerárquicos distintos a su propio jefe.

Tal como se ha encontrado en estudios anteriores hay tres aspectos demográficos que pueden propiciar la aparición de diferencias significativas en la forma como el personal percibe el Apoyo del Jefe: nivel jerárquico (jefe y no jefe), género (femenino y masculino) y nivel educativo (primaria, bachillerato, técnico/tecnológico, profesional y postgrado) (Sanín, 2010). Ahora bien, en los últimos análisis realizados por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel) con la base de datos actualizada (años 2008-2010) además de encontrar diferencias significativas en los anteriores aspectos demográficos, también se encontraron diferencias significativas en relación con la edad.

En este nuevo análisis los jefes superan de manera significativa (19.2) al personal sin mando (17.2) en las percepciones respecto al Apoyo del Jefe. Se podría pensar que esta diferencia puede darse porque usualmente los jefes poseen mayor información relevante sobre la empresa, el proceso, la política y la naturaleza de las decisiones que se toman. También podría incidir que los jefes en algunos casos tienden a ser más benévolo al evaluar su gestión (Autoconciencia Gerencial). Independiente de cuál sea la causa de esta diferencia perceptiva entre colaboradores y personal con mando, se evidencia que los jefes tienden a considerar más positivamente la calidad del liderazgo de sus propios jefes y la imagen que tienen de su gestión. Este resultado es consistente con lo reportado en investigaciones previas (Toro, 1997; Sanín, 2010).

Las puntuaciones de Apoyo del Jefe se ven diferenciadas por el género de las personas en la empresa, las mujeres (17.8) perciben de manera un poco más favorable que los hombres (17.3) el apoyo, el estímulo y las posibilidades de participación. Esto puede explicarse a partir de las diferencias culturales que se han encontrado en el comportamiento y las expectativas entre hombres y mujeres, como el tratamiento diferencial que se le da a éstos (Turbay, 2003). Se ha encontrado que las metas y conductas en el trabajo suelen ser diferentes según el género (Hofstede, 1997). Entre las metas femeninas está tener buena relación con su superior inmediato, lo cual podría indicar que las mujeres se comportan de manera tal que logran obtener de los jefes un mejor trato y consideración, como también es posible que las mujeres hayan aprendido comportamientos que les facilitan las relaciones con las figuras de autoridad (Sanín, 2010).

Las personas con menor nivel educativo, primaria, tienen percepciones más favorables sobre el Apoyo del Jefe (19.9) que las personas con niveles superiores (17.6). En esta comparación se encuentra que el personal con nivel educativo de primaria supera significativamente la percepción de los demás grupos. Esto podría explicarse porque a mayor nivel educativo la persona cuenta con herramientas que le permite analizar y cuestionar las normas y valores, acepta menos y suele ser más crítica de las realidades del trabajo, la claridad y las prácticas organizacionales (Sanín, 2010).

Finalmente, se encontró que las personas con más edad (46 años y más) perciben más favorablemente (18.4) que las personas de menos de 46 años el Apoyo del Jefe (16.4). Es posible que el sentido de la autoridad haya cambiado con el tiempo. También que la tendencia de las personas más jóvenes a sugerir y querer innovar se vea obstaculizada o frenada por las políticas de la organización y por lo tanto los representantes de esta (jefes) sean vistos como que escuchan poco, entre otras.

Por otro lado, de acuerdo con varios análisis de regresión, Apoyo del Jefe determinó en mayor proporción las variables de Trato Interpersonal ($r^2=.28$), Valores Colectivos ($r^2=.28$), Disponibilidad de Recursos ($r^2=.26$), Claridad Organizacional ($r^2=.23$) y Trabajo en Equipo ($r^2=.21$). Como se observa las actuaciones de apoyo, reconocimiento y participación determinan en gran proporción la Calidad de Vida de Relación. Toro (2001) y Londoño (2010) proponen que los jefes tienen la capacidad de determinar muchos aspectos de la vida de los colaboradores gracias al poder que les otorga el cargo. Toman decisiones que tienen impacto sobre las relaciones interpersonales, la producción e incluso sobre la vida privada de las personas.

Por último, se encontró que la manera como se perciben las actuaciones del jefe inmediato en términos del apoyo, estímulo y posibilidades de participación, afectan el apoyo organizacional percibido, la calidad de vida de relación y la calidad general del clima organizacional (Toro, 2010a). El Apoyo del Jefe se asocia con la percepción de apoyo organizacional percibido. Las conductas del jefe actúan como moduladoras de la calidad de las relaciones en los equipos de trabajo y la organización en general y, finalmente, como lo han mostrado las investigaciones, la manera cómo se percibe el Apoyo del Jefe incide en cómo se perciben las demás realidades del trabajo (Stinglhamber y Vandeberghe, 2003; Toro, 2010b).

POSIBLES CONSECUENCIAS DE DESATENDER ESTA VARIABLE

Es importante que las personas de gestión humana encargadas de liderar la gestión del clima organizacional presten especial atención al comportamiento de esta variable. Cuando se encuentran percepciones poco positivas sobre las actuaciones del jefe, se puede afectar la percepción en relación con otras realidades sociales, gerenciales y administrativas de la organización y, de igual manera, afectar el compromiso laboral. De este modo, aunque el CO es responsabilidad de todos los miembros de la empresa, los jefes dentro de su posición jerárquica cumplen un papel fundamental pues sus actitudes y actuaciones pueden facilitar o dificultar la planeación y ejecución de la gestión del CO.

Cuando el apoyo, el estímulo y las posibilidades de participación que brinda el jefe no son bien percibidas, también se afecta la percepción sobre el apoyo organizacional y, esto a su vez, influye en el interés de las personas en dedicar tiempo y esfuerzo extra, si el trabajo así lo requiere. Por el contrario, si los colaboradores perciben que su jefe se preocupa por su bienestar y por sus contribuciones y aportes, de alguna manera se generaliza esta percepción de apoyo a la empresa donde se labora. Las personas extrapolan las condiciones percibidas del jefe a toda la empresa. Esto da cuenta de que los jefes juegan un papel muy importante en las organizaciones puesto que éstos son la representación directa de la empresa ante los colaboradores en el cotidiano de trabajo (Toro, 1997).

Cuando los colaboradores perciben de manera poco positiva el apoyo de su jefe, esto suele redundar negativamente en el compromiso, las relaciones interpersonales, la disposición frente a los cambios, el desempeño y la productividad de los equipos (Toro, López y Sanín, 2010). Así mismo se ha encontrado que el apoyo social, en especial del jefe, es un factor protector de los riesgos psicosociales. Como lo plantean Brondolo et al. (2003) el apoyo del jefe permite que se reduzca el estrés laboral.

ACCIONES DE MEJORA QUE PUEDEN EMPRENDERSE

Aunque el clima es responsabilidad de todos los miembros de la organización, los jefes juegan un papel muy importante. De este modo, si los jefes desarrollan habilidades sociales y brindan apoyo, estímulo y posibilidades de participación a los colaboradores, esto condiciona de manera positiva la calidad del CO.

Ahora bien, para gestionar el Apoyo del Jefe con el propósito de desarrollar percepciones favorables sobre esta realidad del trabajo, a continuación se propone un listado que ilustra algunas estrategias que es conveniente que las organizaciones y los jefes tengan en cuenta. Estas estrategias y posibilidades de actuación no agotan todas las posibilidades, ni reemplazan la búsqueda de explicaciones de percepciones poco favorables con los miembros de los grupos, quienes son los que mejor conocen su realidad laboral.

1. Dar Reconocimiento.

- Reconocer la labor de su equipo, considerar que los logros del mismo son producto del esfuerzo de todos. Nunca tomar como propios los éxitos del grupo.
- Reconocer el aporte y los logros de una persona en su trabajo o los que se han alcanzado como equipo.
- Comunicar su satisfacción cuando los colaboradores aciertan, se destacan o hacen bien su trabajo.

2. Promover la participación.

- Comunicar e integrar a sus colaboradores alrededor de los planes y las metas que tiene el equipo.
- Involucrar a los colaboradores en la solución conjunta de los problemas y en información relevante para el trabajo.
- Definir ocasiones, temas y frecuencia para dar participación al personal a cargo en el análisis de problemas de trabajo y en la búsqueda de soluciones.
- Informar a sus colaboradores sobre los hechos más relevantes de la organización y asegurarse de que en las reuniones todas las personas tengan las mismas posibilidades de participación.
- Mantener enterado al personal sobre la misión, visión, normas y políticas de empresa que atañen al trabajo de los colaboradores.
- Utilizar diferentes metodologías para hacer de las reuniones un espacio eficiente de participación de sus colaboradores.
- Analizar con los colaboradores la manera de mantener y mejorar el clima organizacional del grupo y la manera de manejar las situaciones inconvenientes que se presenten.

3. Ayudar a sus colaboradores en el desarrollo de su trabajo.

- Brindar ayuda y apoyo y facilitar recursos a los colaboradores para que puedan hacer bien su trabajo.
 - Mostrarse atento y colaborador con las dificultades, las preocupaciones y las tareas de las personas a su cargo.
 - Gestionar los recursos para desarrollar e implementar las propuestas hechas por sus colaboradores. Cuando una propuesta no ha sido aprobada asegurarse de informar las razones que llevaron a dicha decisión.
 - Buscar, conseguir recursos y beneficios que faciliten y estimulen el trabajo de los colaboradores.
4. Dar buen ejemplo.
- Saludar a los colaboradores, escuchar con atención cuando le dirigen la palabra, responder con palabras y actitudes respetuosas y ofrecer un trato equitativo a sus colaboradores.
 - Promover el respeto, la responsabilidad y la cooperación con su ejemplo.
 - Explicitar de modo respetuoso la inconformidad cuando cometen errores, desaciertos o fallas.
 - Expresar con franqueza pero también con respeto las inconformidades, preocupaciones o satisfacciones acerca de su trabajo.
5. Interés por el colaborador como persona.
- Hablar con los colaboradores, de vez en cuando, sobre sus proyectos personales, sus posibilidades de progreso en el trabajo, sus preocupaciones.
 - Estar disponible para que sus colaboradores puedan aclarar dudas, proponer ideas nuevas o simplemente comentar sus intereses y asegurarse de explorar los intereses y preferencias laborales de sus colaboradores.
6. Retroalimentar el desempeño.
- Evaluar permanentemente el desempeño de sus colaboradores.
 - Retroalimentar y ofrecer su apoyo para implementar las estrategias de mejora sugeridas.
 - En estas evaluaciones asegurarse de contar con las evidencias que le permiten ser justo en sus juicios y equitativo en sus determinaciones.

7. La sensibilidad social de los jefes, su madurez, el modo de tratar a los colaboradores, las habilidades de liderazgo tales como autoconciencia, retroalimentación adecuada y oportuna a los colaboradores, y la capacidad de propiciar desarrollo en los demás (Golemán, 2007, Toro, 2010c), son algunas de las características que los autores han encontrado fundamentales en el rol de líder. Estas no son enseñadas en contextos educativos formales, por lo que siempre será favorable que los jefes participen de algunas experiencias de aprendizaje relacionadas con:
- Gestión del Clima Organizacional.
 - Gerencia del Desempeño.
 - Retroalimentación.
 - Inteligencia Emocional.
 - Prevención de Problemas Comunicacionales.
 - Liderazgo del Cambio Organizacional.

RESPONSABLES DE LA GESTIÓN

La dirección de las organizaciones tiene un papel de vital importancia dado que en estos roles están quienes se encargan de generar las políticas y las pautas que determinan el perfil del líder que requiere la empresa. En la investigación se ha encontrado que los líderes exitosos en su gestión son quienes tienen una alta orientación al logro y autoconciencia gerencial. Además, si sus colaboradores perciben que el jefe apoya, retroalimenta, es claro con la información y facilita los recursos, estimula y los escucha, esto permitirá que se desarrolle mayor compromiso en la gente, disposición al esfuerzo, mejores relaciones interpersonales y, en general, una mejora en la calidad del clima, el bienestar de las personas en el trabajo y el desempeño y la productividad de los equipos.

Gestión Humana debe posicionarse como facilitador y garantizar mecanismos para que todo el grupo directivo y, en general, todo el personal con mando se comprometa en la gestión del clima organizacional, el desempeño, el desarrollo de habilidades sociales y autoconciencia gerencial. De esta manera, los colaboradores encontrarán en sus líderes respaldo, reconocimiento y atención, lo que aportará al desarrollo de ambientes sanos y productivos de trabajo (Urrego, 2007).

Las actuaciones del jefe además de incidir en percepciones positivas sobre el liderazgo, también inciden en las percepciones sobre el apoyo organizacional y juegan un papel fundamental en el alcance de los resultados organizacionales. Maxwell (1998) sostiene que el liderazgo efectivo se caracteriza por la habilidad de quien dirige para alentar a otros a involucrarse y participar en el proceso de llevar a la organización a altos índices de productividad. Lo anterior implica que los jefes actuando de forma ética y responsable generan confianza e interés en sus colaboradores, transmiten información de la organización y del trabajo de manera clara y oportuna, apoyo, dan autonomía, responsabilidad y reconocimiento.

VERIFICACIÓN DE LAS MEJORAS ALCANZADAS

Todo plan de acción para el mejoramiento de las percepciones de los colaboradores debe estar fundamentado en un diagnóstico sistemático y objetivo. El conocimiento de las condiciones objetivas de la empresa en relación con el Apoyo del Jefe no es suficiente puesto que al ser subjetivas, las percepciones pueden distar de manera importante de la realidad. A continuación se proponen algunos indicadores que pueden ayudar a evidenciar el cumplimiento de las acciones propuestas y el efecto que estas tienen en las percepciones de las personas vinculadas a la organización.

INDICADORES DEL PROCESO:

$$\text{Aumento de sesiones de acompañamiento} = \frac{\text{No. de reconocimientos explícitos realizados a las personas del grupo en la sesión de acompañamiento}}{\text{Sesiones de acompañamiento}} \times 100$$

$$\text{Aumento de la participación del equipo} = \frac{\text{No. de proyectos donde las personas del equipo participaron}}{\text{No. de proyectos realizados en el año}} \times 100$$

INDICADORES DE LOGRO:

$$\text{Mejora en la variable Apoyo del Jefe} = \frac{\text{Resultado en el diagnóstico anterior de la variable Vs.}}{\text{Resultado en el diagnóstico actual de la variable}} \times 100$$

REFERENCIAS

- Brondolo, E., Karlin, W. y Schwartz, J. (2003). Workplace social support and ambulatory cardiovascular activity in New York City traffic agents. *Psychosomatic Medicine*, 65(2) 167-176.
- García, A. (2004). Consideraciones para el diagnóstico e intervención de la variable de clima organizacional “Apoyo del Jefe”. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23 (2), 90-93.
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Zeta.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Londoño, M. E. (2010). Diferencias en apoyo del jefe e imagen gerencial en muestras de Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela. En F. Toro, (Ed.) *Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. (2da Edición). (pp. 381- 406) Medellín, Colombia: Cincel.
- Maxwell, J. C. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Paton, K., Sengupta, S., y Hassan, L. (2005). Settings, systems and organization development: the healthy living and working model. *Health Promotion International*, 20, 81-89.
- Sanín, A. (2010). Estudio de las diferencias en apoyo del jefe e imagen gerencial asociadas al género, nivel educativo y nivel jerárquico. En F. Toro (Ed.) *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. (2da Edición) (pp. 167- 202). Medellín, Colombia: Cincel.
- Stinglhamber, F. y Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* 24, 251-270.

- Toro, F. (1994). *Motivando el desempeño y la satisfacción*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (1997). Relación entre el clima organizacional y la imagen gerencial. *Primer Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional organizado por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional – Cincel*. Bogotá, Colombia.
- Toro, F. (2001). *El Clima organizacional, perfil de empresas colombianas*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2010a). Incidencia del clima organizacional sobre el apoyo organizacional percibido En F. Toro. (Ed.) *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (2da Edición). (pp. 291-298). Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (Ed.), (2010b). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (2da Edición). Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2010c). Efecto sobre el clima organizacional de una experiencia de formación de líderes. En F. Toro. (Ed.) *Clima Organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (2da Edición). (pp. 157- 166). Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, López y Sanín, (2010). Clima organizacional y expectativas en un contexto de cambio tecnológico. En F. Toro (Ed.), *Clima Organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. (2da Edición(pp. 307-335). Medellín Colombia: Cincel.
- Turbay, M. (2003). Una mirada de género a la encuesta de calidad de vida 2003: jefatura de hogar y seguridad social en Colombia. *En: Investigaciones sobre género y desarrollo en Colombia: Cuadernos PNUD. Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer*. Colombia.
- Urrego, Y. (2007). Psicología de la salud: de la acción individual a la acción social. *Psychologia: Avances en la disciplina*, 1 (2), 101-124.
- Vargas, A. (2002). De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, 123-140.

TRABAJO EN EQUIPO

DOI: 10.21772/gco.ibe.c07

ELENA MARGARITA CORTINA

El Trabajo en Equipo es una dimensión del Clima Organizacional (CO) que se evalúa con la encuesta ECO IV. Al igual que en las demás variables de CO su evaluación no se centra en las realidades objetivas de la organización sino en las percepciones que los colaboradores construyen a partir de las realidades colectivas en que viven. Estas percepciones, a pesar de no ser siempre el reflejo de la realidad organizacional, sí se convierten en precursoras básicas de los juicios y de las actuaciones de las personas en el trabajo (Toro, 1998).

SIGNIFICADO DE LA VARIABLE

Este atributo del CO está definido en la encuesta ECO IV como: “Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa” (Toro, 2010, p.42). Esta dimensión organizacional no debe confundirse con la competencia personal de trabajar en equipo, en la que se evalúan condiciones individuales que habilitan a una persona para trabajar en cooperación con otros en la consecución de metas comunes. Se trata en este caso de la percepción de la existencia en la empresa de políticas o prácticas que promueven el logro de objetivos mediante la acción conjunta.

Katzenbach y Smith (1996) definen un equipo como un grupo de personas con destrezas que se complementan, con un compromiso común, con un conjunto de metas de desempeño y con un enfoque también común que los mantiene mutuamente responsables por su éxito. Por su parte, Hitchcock y Willard (1995, en Morales, 2000) proponen que el “tejido conectivo” de un equipo está constituido por las destrezas complementarias (interdependencia) y la responsabilidad mutua por los resultados.

Otro componente de esta variable tiene que ver con el impacto positivo que el trabajo en equipo representa para la empresa, a través del logro de resultados

favorables y convenientes para la organización. Sin embargo, es probable que en algunas empresas el trabajo en equipo se malinterprete y se ejecute de manera inapropiada, lo que puede generar resistencia para decidir adoptar este tipo de trabajo. Frecuentemente se piensa que las diferentes agrupaciones por áreas, proyectos, procesos, departamentos, entre otros, constituyen un equipo y que el hecho de estar agrupados facilitará la generación del sentido de equipo. Sin embargo, hay que tener presente que los grupos de trabajo se convierten en equipos cuando configuran un fin común, definen metas de rendimiento, acuerdan métodos de trabajo y se exigen, entre los miembros, la responsabilidad por los resultados.

El trabajo en equipo requiere además algunas condiciones previas para generar resultados de calidad. Entre estas la exigencia del trabajo conjunto por encima del individual, en el que se estimule al personal por la ejecución colectiva de la tarea y donde el trabajo con otros se convierta en una forma necesaria de ejecutar las actividades, convirtiéndose en el modo preferido de hacer las cosas en la organización.

La comunicación efectiva y la ausencia de conflictos también son condiciones que favorecen este tipo de trabajo. Cuando las personas tienen claridad acerca de las particularidades de la tarea, las normas, políticas y principios que deben seguir, las metas que deben alcanzar y las contingencias frente a los cambios que puedan presentarse, y además mantienen relaciones de cordialidad, respeto y cooperación con los demás miembros del grupo, se crea un ambiente propicio para trabajar de manera conjunta.

El trabajo en equipo se posiciona cada vez más en las empresas como un factor determinante de su efectividad y eficiencia. De hecho, los planificadores de las empresas han descubierto que las personas trabajando en equipo responden mejor a las demandas de los mercados globales, exigentes y competitivos (Morales, 2000). Esto puede explicarse ya que frente a una situación que requiera de la combinación de diferentes conocimientos, habilidades, juicios y experiencias, necesariamente un equipo conseguirá mejores resultados que personas trabajando de manera aislada, cada una enfocada en sus propias responsabilidades.

Bishop y Scott (1997) estudiaron la relación entre el trabajo en equipo y el compromiso organizacional. Estos autores encontraron que en la medida en que disminuye el trabajo en equipo y el compromiso, aumenta la intención de abandonar el empleo. Becker y Billings (1993, en Bishop y Scott, 1997) proponen

además que el compromiso organizacional puede favorecer el trabajo en equipo en la medida en que aumenta la disposición de los miembros a ayudarse unos a otros. De hecho, al trabajar conjuntamente por objetivos y con enfoques claros, los equipos toman la iniciativa de encontrar soluciones que apoyen la resolución de los problemas que interfieren en el logro de las metas trazadas.

La evaluación que se hace de esta variable con la encuesta ECO IV es descriptiva y nos permite conocer la percepción negativa o positiva de las personas sobre qué tanto el trabajo conjunto es el modo preferido de hacer las cosas en su empresa. Un resultado alto en esta variable indica entonces que el personal percibe que el logro de los objetivos en su empresa se hace preferiblemente por medio del trabajo conjunto, por el contrario, un resultado bajo evidencia la percepción de que el trabajo individual es el modo preferido de hacer las cosas en la organización. Sin embargo, es necesario indagar sobre las causas de las percepciones reportadas para identificar hechos o realidades que expliquen el resultado. En el caso de resultados positivos esta indagación puede ser útil para identificar situaciones que puedan servir de modelo para otras dependencias con resultados menos favorables y, en caso de puntuaciones negativas, la indagación servirá para enfocar los planes de mejoramiento.

ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

Con el fin de reportar algunos datos de interés, se llevaron a cabo análisis a partir de una base de datos recolectada con la encuesta ECO IV y correspondiente a los estudios realizados por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel) entre los años 2008 y 2010. Las características de esta muestra se encuentran descritas en la introducción del libro.

Es importante tener en cuenta que Trabajo en Equipo tiende a ser la cuarta variable mejor calificada entre las diez variables que mide la encuesta ECO IV. Con un puntaje de 20.2 (con base en una escala 0-24) se encuentra antecedida por Estabilidad (21.3), Coherencia (20.7) y Sentido de Pertenencia (20.4).

Al analizar el comportamiento de Trabajo en Equipo en relación con algunas variables demográficas y organizacionales, se encontraron diferencias de interés que vale la pena mencionar y que dan cuenta de la manera como las personas perciben el manejo del trabajo conjunto en las organizaciones.

En la comparación por tipo de empresa observamos que la privada (20.3) y Mixta¹ (20.2) superan de manera significativa a la pública (18.0) en el resultado obtenido. Esta comparación pone en evidencia que los colaboradores de empresas privadas y mixtas perciben más la existencia en sus organizaciones de un modo estructurado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.

Por sector económico también se encontraron diferencias importantes. En este caso el sector industrial (20.8) supera de manera significativa a los demás sectores económicos: comercial (20.0), servicios (19.9), holding (19.8), salud (18.5), educativo (17.6). Como podemos observar el sector educativo y el de la salud presentan las percepciones menos favorables sobre la utilización del trabajo en equipo para el logro de los objetivos. Este resultado puede estar asociado al hecho de que en estos sectores el tipo de tarea y las condiciones de trabajo (médicos y docentes más específicamente) suelen tener un énfasis más individual que colectivo.

En relación con el nivel jerárquico se observa que las personas que no tienen personal a cargo perciben de manera más favorable el Trabajo en Equipo (20.4) que aquellas que son jefes (20.2). Aunque a simple vista pareciera que los resultados son similares, los análisis demostraron que la diferencia entre estos dos grupos es estadísticamente significativa.

Respecto al género se encontró también diferencia. Los hombres (20.3) perciben más positivamente que las mujeres (19.9) el Trabajo en Equipo en sus organizaciones y aunque los puntajes parezcan cercanos, la estadística evidencia una diferencia significativa. Es importante tener en cuenta que la condición biológica no es, en realidad, la responsable de las diferencias perceptivas, se trata más de diferencias culturales que pueden influir en el trato que se brinda a hombres y mujeres y que, por tanto, afectan sus expectativas y comportamientos en el trabajo (Toro, 2001).

Al realizar la comparación por tipo de contrato se encontró que el personal tercerizado (21.7) y el temporal (21.3) perciben de manera más favorable el Trabajo en Equipo que las personas con contrato a término fijo (20.7) e indefinido (20.7). Este resultado llama la atención y podría explicarse porque las personas con vinculación directa a la empresa (término fijo e indefinido),

¹ Empresas en las que una parte del capital es privado y la otra público.

están más inmersas en la realidad organizacional y tienen mayores posibilidades de percibir deficiencias en el sistema que entorpecen el trabajo colectivo.

Se analizaron también las diferencias en las percepciones de Trabajo en Equipo de acuerdo con el nivel educativo. Esta comparación resultó bastante interesante ya que el puntaje más alto lo obtuvieron las personas con un grado de escolaridad de primaria (21.2), seguido de secundaria (21.1), técnico/tecnólogo (20.3), profesional (19.8) y finalmente el puntaje más bajo fue obtenido por el personal con posgrado (18.4). Esta comparación pone de manifiesto que en la medida en que aumenta el nivel de escolaridad, desmejora la percepción que tienen los colaboradores sobre el Trabajo en Equipo. Este resultado puede estar relacionado con investigaciones que han encontrado que las personas de más alto nivel educativo tienden a ser menos afiliativas que las de menor nivel educativo (Toro, 1996).

Posteriormente, se realizaron análisis de regresión con el fin de verificar la relación que la variable Trabajo en Equipo tiene con otros atributos del CO. A continuación se comentan los hechos más significativos.

El Trabajo en Equipo está en función de la Calidad de Vida de Relación en un 38%. Lo que sugiere que la calidad del trato que se da y recibe entre compañeros de trabajo, logra determinar en una proporción importante la manera como se percibe el trabajo conjunto en las organizaciones.

La Imagen Gerencial también tiene una alta capacidad para predecir las percepciones sobre el trabajo conjunto. Este índice es del 38% y da cuenta de que la manera como se percibe el liderazgo de los jefes en términos de apoyo, claridad organizacional y disponibilidad de medios y recursos para la realización del trabajo, afecta de manera significativa la forma como se percibe el trabajo colectivo. Esta relación tiene mucho sentido y puede explicarse en la medida en que son los jefes los que establecen pautas sobre la manera como sus colaboradores alcanzarán los objetivos del área a su cargo.

Por su parte, el Trabajo en Equipo se asocia de manera significativa (33%) con el Sentido de Pertenencia, que es un indicador de compromiso con que cuenta la encuesta ECO IV y que da cuenta del sentido de responsabilidad de los colaboradores en relación con los objetivos y programas. Según Toro (2002), el compromiso con el equipo de trabajo es un motivador que promueve la disposición a trabajar en equipo, a la adhesión y al cumplimiento de patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo.

POSIBLES CONSECUENCIAS DE DESATENDER ESTA VARIABLE

Un enfoque clave de las organizaciones actuales debe ser el trabajar porque sus resultados sean de alta calidad y satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, al menor costo posible para la empresa. Razón por la cual deben encontrarse mecanismos que permitan minimizar la utilización desmedida de recursos y los reprocesos. El trabajo en equipo se presenta entonces como una alternativa para evitar la interferencia en el manejo de los procesos y el manejo poco eficiente del tiempo y los recursos, especialmente cuando los contextos actuales exigen mayor velocidad en las respuestas y organizaciones que sean capaces de adaptarse a las demandas cambiantes del medio.

Cuando las organizaciones asumen una forma de trabajo individual, en la que cada persona es responsable por una tarea que no tiene relación clara con otras, se pueden presentar dificultades de comunicación que muy probablemente generarán ambientes de desinformación e incertidumbre, que terminarán incidiendo sobre el sentido de compromiso de los individuos con su trabajo y por tanto, sobre su desempeño y productividad. Por esto la buena comunicación debe ser un componente esencial en la organización si se quieren mantener integrados a los miembros del equipo, por medio de la información compartida sobre aciertos, dificultades, cambios y nuevos desafíos.

El trabajo en equipo se ha convertido en un elemento determinante cuando se quiere alcanzar el éxito organizacional, no solo porque la complejidad de las organizaciones requiere de la combinación de múltiples habilidades, conocimientos y experiencias, sino también porque se hace necesario que los colaboradores aporten sus ideas y se involucren y responsabilicen de las decisiones y del direccionamiento que ha tomado la organización, de hecho, al participar estarán motivados a apoyar y defender lo que ellos mismos han creado. De igual manera, la participación en las decisiones lleva necesariamente a que los miembros del equipo indaguen sobre las consecuencias de sus decisiones y por consiguiente se preocupen por aportar ideas productivas e innovadoras.

Por tanto, si la empresa decide adoptar una forma de trabajo individual se perderá de recibir aportes valiosos de sus colaboradores, quienes entrarán a jugar el papel de recibir órdenes y cumplir con lo que se les ha impuesto, sin que necesariamente le encuentren sentido ni tengan el mismo nivel de interés e involucramiento que alcanzarían si se encontraran en un ambiente de trabajo colectivo en que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta.

Otro posible efecto de desatender la variable es que si no se promueve el trabajo en equipo se puede evitar que los conocimientos (know how) se transmitan entre las personas, dificultando que ese conocimiento trascienda de la persona a la organización. Castañeda (2009) hace referencia al concepto de Aprendizaje Organizacional para referirse a la capacidad de la organización para adquirir o crear nuevo conocimiento. Para convertir el conocimiento personal en organizacional, como lo plantean Nonaka y Takeuchi (1999, en Castañeda 2009), es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación.

Anderson y West (1996, en Ragazzoni, Baiardi, Zotti, Anderson y West, 2002) proponen que el trabajo en equipo incrementa el nivel de participación en las organizaciones, lo cual se traduce en aumento del compromiso, el esfuerzo, la lealtad y la creatividad de los empleados; pero para que el trabajo en equipo sea efectivo se requiere que haya un ambiente de equipo o clima que facilite el funcionamiento eficiente. De hecho, algunos líderes organizacionales no están realmente convencidos de que los equipos rinden mejor que las personas individualmente y piensan que sus miembros desaprovechan tiempo en reuniones y discusiones que no llevan a nada. Otros piensan que los equipos son útiles únicamente para mejorar o afianzar las relaciones interpersonales, pero que no representan ventaja alguna cuando se habla del trabajo y la productividad.

Gran parte de la dificultad radica en que a algunas personas no les agrada la idea de tener que depender de otras, y se les dificulta escuchar puntos de vista contrarios y llegar a acuerdos, así como también tener que asumir las consecuencias de los errores que los otros miembros del equipo puedan tener. Por lo mismo, no se comprometen fácilmente con responsabilidades que dependan de otros, ni tampoco permiten que los otros asuman las de ellos.

Por otra parte, el no contar con un sistema de compensación que retribuya el esfuerzo grupal, puede ser otro factor que desestime el trabajo en equipo. La gran mayoría de las empresas mantienen un enfoque de compensación diseñado para el desempeño individual y premian a los colaboradores que perciben como más eficientes en comparación con otros en el mismo cargo. Por tanto se sugiere promover el trabajo conjunto no solo a través del reconocimiento y estímulo verbal sino también a través de mecanismos compensatorios que convenzan a las personas de que vale la pena trabajar integrados.

También habrá que tener en cuenta que a pesar de que el trabajo en equipo es importante y valioso, aún existen responsabilidades en las que este modo de trabajar no resulta fundamental y necesario. Un ejemplo de esto lo mencionamos arriba al referirnos al sector educativo y salud que suelen reportar resultados bajos en la variable, sencillamente porque, entre otras cosas, las características de su labor no les exigen trabajar en colaboración con otros.

ACCIONES DE MEJORA QUE PUEDEN EMPRENDERSE

Teniendo en cuenta el beneficio que representa para las organizaciones el establecimiento del trabajo en equipo como un modo organizado de lograr los resultados, se sugieren a continuación algunas acciones prácticas que pueden implementarse en las organizaciones, pero que no pretenden agotar el tema ni las diversas posibilidades de intervención.

Así mismo hay que tener presente que antes de iniciar cualquier proceso de mejoramiento se deberá tener claridad sobre las dificultades en la empresa que pueden estar obstaculizando la implementación del trabajo en equipo para, de esta manera, focalizar la gestión. Se presentan entonces a continuación un listado de acciones que pueden apoyar el tratamiento preventivo o correctivo de dificultades detectadas en Trabajo en Equipo.

1. Asegurarse de que el personal conoce bien el sentido y las ventajas de trabajar en equipo.
2. Estimular y facilitar el trabajo en equipo.
3. Desarrollar habilidades y competencias entre el personal para trabajar en equipo.
4. Definir metas y resultados que deban lograrse mediante el trabajo en equipo.
5. Ayudar al personal a identificar dificultades o inconvenientes que obstaculizan el trabajo en equipo.
6. Promover la búsqueda de soluciones compartidas a las dificultades o inconvenientes del trabajo en los equipos.
7. Formular políticas y prácticas de empresa que favorezcan el trabajo en equipo.
8. Formular sistemas de compensación en la empresa que reconozcan y estimulen el trabajo en equipo.

9. Revisar las especificaciones de los cargos que puedan obstaculizar o impedir el trabajo en equipo en un área.
10. Educar al personal de mando para liderar, dar ejemplo y promover el trabajo en equipo.
11. Mostrar al personal hechos, datos y evidencias de la conveniencia de trabajar en equipo.
12. Brindar retroalimentación frecuente a los equipos acerca de sus aciertos y desaciertos en el trabajo colectivo.
13. Los jefes deberán asegurarse de reconocer el esfuerzo que se hace en grupo.
14. Los jefes deberán coordinar el trabajo de forma tal que el logro de los objetivos dependa del esfuerzo colectivo más que del individual.
15. La empresa deberá gestionar y facilitar los recursos, espacios y tiempo para que pueda darse el trabajo en equipo.
16. La empresa deberá enfatizar, cuando se consigan los objetivos propuestos, sobre la importancia de trabajar en equipo.
17. El jefe deberá evitar hacer reconocimientos individuales cuando el logro de un objetivo fue producto del trabajo en equipo.

RESPONSABLES DE LA GESTIÓN

El CO es una construcción colectiva en la que cada uno de los integrantes de la organización tendrá responsabilidades en su gestión. Esta responsabilidad dependerá del rol que cada miembro tenga en la empresa y del atributo de CO que se quiera mejorar. En el caso del Trabajo en Equipo la alta dirección tendrá la responsabilidad de crear e implementar políticas que promuevan el logro de los objetivos a través del trabajo colectivo. Estas políticas podrán ir desde la definición de las metodologías hasta la creación de sistemas de compensación que estimulen este tipo de trabajo.

A este nivel habrá que tener en cuenta que la implementación del Trabajo en Equipo debe darse por una convicción de que es lo mejor para la organización y que, además de tener impacto positivo en la productividad, la calidad del producto y/o servicio y la reducción de costos, también traerá beneficios para la calidad de la vida social propia del trabajo. Así mismo debe señalarse que no es suficiente con que la alta dirección decrete y cree los equipos, tendrá

además que brindar entrenamiento para que la gente desarrolle competencias y habilidades en esta forma de trabajar.

Los colaboradores por su parte tendrán la responsabilidad de actuar de manera coherente con las políticas que se implementen para el trabajo colectivo y deberán analizar e informar las dificultades que dentro de su equipo de trabajo puedan estar entorpeciendo el logro de las metas de manera conjunta, además serán responsables de plantear soluciones y ponerlas a consideración de su jefe y/o de sus compañeros de trabajo.

En su rol de líderes, los jefes tienen un papel fundamental cuando se trata del mejoramiento del Trabajo en Equipo, ya que son ellos los responsables de coordinar el trabajo de forma tal que el logro de los objetivos dependa del esfuerzo conjunto, además serán los encargados de estimular al equipo, reconocer los aciertos grupales y analizar con sus colaboradores los desaciertos y dificultades. Así mismo tendrán la responsabilidad de exigir cambios y remover personas que tengan conductas que vayan en contravía del trabajo colectivo y la armonía del equipo.

Por su parte, las áreas de gestión humana brindarán todo el apoyo que se requiera para entrenar, informar y asesorar a los equipos en el proceso de implementación y mejoramiento del trabajo colectivo como la forma preferida de alcanzar las metas y los resultados. Se tendrá en cuenta además que conformar equipos demanda tiempo, preparación intensiva y sobre todo que este tipo de trabajo solo será factible si se establecen metas de rendimiento que además de ser alcanzables, resulten retadoras para los miembros del equipo.

VERIFICACIÓN DE LAS MEJORAS ALCANZADAS

Todo proceso de mejoramiento requiere de un monitoreo periódico para verificar la eficacia de las acciones implementadas y realizar los ajustes que correspondan. Es necesario que se tenga en cuenta que debe partirse de un diagnóstico apropiado para identificar objetivamente el estado actual del Trabajo en Equipo en la organización, y así definir las metas que se desean alcanzar, los recursos requeridos en el proceso y los responsables de ejecutar el plan (Sanín, 2010). Además se deberán formular algunos indicadores de proceso y de resultado que permitan verificar los avances del plan de mejora.

A continuación se presentan algunos ejemplos ilustrativos de este tipo de indicadores.

INDICADORES DE PROCESO:

$$\text{Nivel de participación} = \frac{\text{No. de dependencias que participan en las acciones de mejora previstas}}{\text{No. total de dependencias que debieron participar}} \times 100$$

$$\text{Ejecución del plan de mejora} = \frac{\text{N° de actividades de mejora del Trabajo en Equipo realizadas}}{\text{N° de actividades de mejora del Trabajo en Equipo programadas}} \times 100$$

INDICADORES DE RESULTADO:

$$\text{Objetivos logrados} = \frac{\text{N° de objetivos alcanzados a través del Trabajo en Equipo}}{\text{N° total de objetivos planteados}} \times 100$$

$$\text{Equipos de trabajo funcionales} = \frac{\text{No. de dependencias con equipos de trabajo integrados y productivos}}{\text{No. total de dependencias que pueden contar con al menos un equipo de trabajo}} \times 100$$

Esta guía práctica de gestión del Trabajo en Equipo se elaboró con el objetivo de mostrar a las organizaciones y a los responsables de los asuntos humanos del trabajo, el papel fundamental que juega el trabajo conjunto en el éxito de las organizaciones modernas, a través de la optimización de recursos (tiempo, humanos, físicos) y del involucramiento del personal, tanto en la toma de decisiones como en el aporte de ideas innovadoras y productivas. Además se evidenció la incidencia que tiene esta variable sobre otras realidades laborales y cuáles son las condiciones que deben presentarse en la empresa para que el trabajo colectivo resulte viable. Para finalizar deberá tenerse en cuenta que las

realidades humanas y sociales del trabajo son asuntos complejos, por tanto, su gestión requerirá del esfuerzo persistente de todos los miembros de la organización, cada uno desde su rol.

REFERENCIAS

- Bishop, J. y Scott, K. (1997). How commitment affects team performance. *HR Magazine*, 42(2), 107-112.
- Castañeda, D. (2009). Aprendizaje organizacional: Conceptos y oportunidades para la psicología. En C. Aguilar y E. Rentería (Eds.). *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. (pp. 187-206). Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Katzenbach, J. y Smith D. (1996). *La sabiduría de los equipos*. México: Compañía Editorial Continental.
- Morales, N. (2000). *Equipos autodirigidos en acción*, Mérida, Venezuela: ROGYA, C.A.
- Ragazzoni, P., Baiardi, P., Zotti, A., Anderson, N. y West, M. (2002). Italian validation of the team climate inventory: a measure of team climate for innovation. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 325-336.
- Sanín, A. (2010). Metodología para la gestión del clima organizacional basada en el modelo de mejoramiento del desempeño de la American Society for Training and Development (ASTD). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(1), 54-64.
- Toro, F. (1996). *Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes. Diferencias individuales*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17(2), 27-41.
- Toro, F. (2001). *Clima organizacional. Perfil de las empresas colombianas*. Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 21(1), 14-17.
- Toro, F. (Ed) (2010). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (2da. Edición). Medellín, Colombia: Cincel.

TRATO INTERPERSONAL

DOI: 10.21772/gco.ibe.c08

MÓNICA VALENCIA JÁUREGUI

Esta variable del Clima Organizacional (CO) evaluada en la Encuesta ECO IV explora dos aspectos importantes de la calidad de la vida de relación en el trabajo. Se trata de las percepciones de Cooperación y Respeto, cada una de las cuales se puede examinar por separado para valorar su contribución individual a las percepciones de la calidad del trato interpersonal en el trabajo.

SIGNIFICADO DE LA VARIABLE

La variable de Trato Interpersonal se define como la percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto (Toro, 2009a).

Los componentes de esta variable, Cooperación y Respeto, y un nuevo elemento denominado Responsabilidad, conforman una categoría analítica que se llamó Valores Colectivos. En esta se aprecian por separado y en un acercamiento particular elementos cuyo peso relativo afecta de modo específico las relaciones interpersonales. No obstante, en este capítulo se analizará solamente la variable Trato Interpersonal que abarca lo dos primeros componentes.

- Cooperación: colaboración, apoyo y ayuda mutua entre el personal.
- Respeto: consideración y cortesía o amabilidad en las relaciones interpersonales.

Como se verá en este capítulo, desde los primeros estudios realizados con el instrumento de CO ECO IV, hemos encontrado que la variable de Trato Interpersonal tiene una alta capacidad para afectar el CO. Esto nos permite asumir que las percepciones que las personas tienen del respeto y la ayuda mutua en el trato entre compañeros de trabajo tienen alta incidencia en la calidad del clima en general. Esto puede deberse a que la población de

países latinoamericanos como Colombia tiende a ser más Colectivista que Individualista, es decir que se valora fundamentalmente la integración con el grupo y la armonía entre sus miembros (Hofstede, 2001).

ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

En estudios realizados por este Centro de Investigación se ha encontrado que Trato Interpersonal explica un alto porcentaje de la varianza del clima total (Toro, 2009b). Detalles de la muestra pueden consultarse en la introducción de este documento. Se resalta que al mantener altos niveles de calidad de las relaciones sociales e interpersonales en el trabajo se está condicionando positivamente el CO general de la empresa. Por el contrario, un ambiente de relación deficiente, conflictivo, competitivo, hostil, afectará de modo negativo el clima (Toro, 2009b).

El Trato Interpersonal, además de afectar de manera importante el indicador general de calidad del CO, explica importantes porciones de varianza de las diferentes variables de CO evaluadas con la encuesta ECO IV.

Tabla N° 5. Capacidad de Determinación de Trato Interpersonal sobre otras variables de CO evaluadas con ECO IV.

Variable independiente	Variables dependientes	R ²
Trato Interpersonal	Sentido de Pertenencia	.38
	Trabajo en Equipo	.36
	Apoyo del Jefe	.28
	Coherencia	.25
	Claridad Organizacional	.24
	Disponibilidad de Recursos	.22
	Estabilidad	.13
	Retribución	.08

Como se puede observar en la Tabla N° 5, la calidad percibida del ambiente de relación interpersonal condiciona en mayor proporción las percepciones sobre sentido de pertenencia, variable asociada con el compromiso, la lealtad

y responsabilidad que las personas perciben en el ambiente de trabajo y el orgullo que sienten por trabajar en la empresa. Este resultado coincide con lo encontrado en investigaciones anteriores de Cincel¹, en las que Trato Interpersonal y el Valor Colectivo Responsabilidad son los aspectos que más contribuyen a explicar las percepciones de compromiso entre el personal (Toro, 2009b).

Se encuentra una alta determinación de las percepciones de la calidad del trato interpersonal sobre las de Trabajo en Equipo. Si se percibe positivamente un ambiente de respeto y ayuda mutua en el trato entre compañeros, esto incide en consideraciones favorables en relación con Trabajo en Equipo.

Por el contrario, la variable Trato Interpersonal explica en una baja proporción, aunque significativa, la varianza de Estabilidad y Retribución. Estas son realidades que dependen más de decisiones administrativas sobre las que el personal tiene muy poca injerencia.

Se observa que las percepciones positivas sobre la Calidad del Trato Interpersonal pueden garantizar cierta tolerancia a realidades inconvenientes relacionadas con el apoyo que brinda a sus colaboradores, la claridad organizacional y la disponibilidad de recursos. No obstante, un ambiente de trabajo que se percibe tenso y hostil requerirá de mayores habilidades de los líderes para brindar apoyo, retroalimentar, escuchar y dar posibilidades de participación (Toro, 2002).

A partir de la base de datos correspondiente a estudios de CO realizados por Cincel en 104 empresas en las que se encuestaron a 66.179 personas, también se realizaron exploraciones que nos arrojaron resultados interesantes en cuanto a las percepciones de la calidad del Trato Interpersonal en relación con el sector económico, nivel jerárquico y nivel educativo.

Al analizar el comportamiento de la variable Trato Interpersonal en relación con diferentes variables demográficas y caracterizaciones de las empresas se aprecia un amplio número de diferencias significativas que brindan datos interesantes sobre la manera cómo las personas perciben la calidad de la vida de relación. A continuación se comentan los resultados más significativos obtenidos de análisis realizados con una muestra cuyas características se presentan en la introducción de este escrito.

¹ Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.

En las empresas Holding (20.6)² se percibe la calidad del trato interpersonal de manera más positiva que en las instituciones del sector Educativo (18.8) y de la Salud (18.6). Esto podría explicarse considerando que, de acuerdo con los resultados de investigación, en este último tipo de empresas se han encontrado niveles altos de factores de riesgo psicosocial en relación con el carácter asistencial del servicio que presta el personal en estas instituciones, con las largas jornadas y cargas de trabajo. Este tipo de personal tiene alta vulnerabilidad ante el estrés laboral y burnout. Esto puede afectar la calidad de la vida de relación entre compañeros de trabajo pues se encuentra mayor irritabilidad, ansiedad, depresión, agresión, cinismo, actitud defensiva, aislamiento (Gil-Monte, 2000).

En las empresas privadas (19.6) y mixtas (20.2) se percibe de manera más favorable que en las empresas públicas (19.2) la calidad del trato interpersonal. Esto puede deberse a las diferencias culturales que las investigaciones muestran entre las empresas de diferente sector económico, especialmente entre empresas privadas y públicas. En el sector público tienden a presentarse percepciones menos favorables en relación con Claridad Organizacional y Coherencia, las cuales están muy relacionadas con la calidad del trato interpersonal. Rodríguez (1993) expone que en las empresas del sector público “la misión se define en la cúpula, que es política y, por tanto, es cambiante. (...) Las metas son ambiguas y los miembros tienden a percibir las metas de un modo más conflictivo y menos claro” (p. 253).

De acuerdo con el análisis por nivel jerárquico, los Jefes (20.5) perciben la calidad del trato interpersonal en la empresa de manera más positiva que el personal sin mando (19.3). Esto puede deberse a que los jefes, por su rol, suelen contar con un cierto respeto reverencial por sus colaboradores, en culturas con alta distancia de poder como Colombia, Honduras, Guatemala, Panamá, México etc. (Hofstede, 2001). De este modo, esta relación Jefe-Supervisado es una relación humana básica, la cual tiene soporte y vinculación en otras relaciones importantes de la vida personal: padre-hijo y maestro-alumno.

Por otro lado, el personal con escolaridad primaria (20.7) percibe de modo ligeramente más favorable que el personal con nivel educativo superior (bachillerato (19.9), técnico/tecnólogo (19.9), profesional (20.1) y postgrado (19.9)) la calidad del trato interpersonal.

² Los valores entre paréntesis corresponden a las puntuaciones directas obtenidas por cada grupo. EL valor mínimo es 0 y el mayor es 24.

POSIBLES CONSECUENCIAS DE DESATENDER ESTA VARIABLE

Si no se interviene y se le hace gestión al trato interpersonal se puede ver afectada de manera importante la calidad del CO y, de acuerdo con los datos antes presentados, también se podrían ver impactadas las percepciones en relación con Sentido de Pertenencia y Trabajo en Equipo.

Comportamientos tales como falta de respeto, trato despectivo, malas palabras, sarcasmo, burlas mal intencionadas en el lugar de trabajo pueden inducir a un decaimiento moral y reforzar el aislamiento. En consecuencia, también se puede llegar a la reducción de acciones colaborativas, pérdida de la confianza, escasa o nula participación y proposición de nuevas ideas o alternativas en el desarrollo del trabajo (Pearson, Andersson y Wegner, 2001).

Se ha encontrado que las percepciones poco positivas en relación con el Trato Interpersonal pueden representar un riesgo de acoso psicológico y de incivilidad. El acoso psicológico se refiere al continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, buscando su salida de la organización (Pinuel, 2008). La incivilidad se considera por los expertos como conductas desviadas de baja intensidad, donde en muchas ocasiones la intención de hacer daño al otro es ambigua (Andersson y Pearson, 1999). Experimentar comportamientos de incivilidad y/o acoso en el lugar de trabajo puede afectar de forma adversa el bienestar psicológico (depresión, ansiedad, estrés laboral) de los colaboradores (Rosario y Cols., 2010). También las personas que perciben comportamientos de incivilidad y/o acoso expresan con mayor frecuencia la intención de renunciar al trabajo (Londoño, 2009, Rosario y Cols., 2010). Por estas razones, si las organizaciones no prestan atención a este tipo de situaciones pueden verse afectadas por el descontento potencial de los trabajadores, el aumento de los accidentes de trabajo y el ausentismo, los conflictos en los equipos de trabajo, perder trabajadores con buen desempeño y, por ende, por la disminución de la productividad y la calidad de vida y el bienestar en el trabajo.

En la última década los investigadores organizacionales han prestado mayor atención a los comportamientos hostiles, de violencia y agresión en el trabajo. Esto como respuesta a incidentes violentos en los lugares de trabajo, los cuales tienen efectos negativos tanto en las personas (disminuir la auto-valoría de los individuos, perder la confianza, deteriorar relaciones interpersonales) como en la organización (disminuir el compromiso de los trabajadores y, por

tanto, obstruir el desempeño y la productividad en el trabajo, como también la posibilidad de trabajar en equipo y compartir conocimientos).

ACCIONES DE MEJORA QUE PUEDEN EMPRENDERSE

Dada la conveniencia de mantener altos niveles de Trato Interpersonal se sugieren a continuación algunas acciones que, aunque no agotan las posibilidades de intervención, muestran diversas posibilidades de actuación aplicables. Se debe tener en cuenta que, antes de determinar qué acciones tomar, es importante asegurarse de que se haya hecho una buena exploración de los hechos específicos que requieren mejora, para no equivocarse en la intervención. Entonces es necesario escuchar a los colaboradores y hacer un ejercicio participativo que contribuya al desarrollo de condiciones en las que el personal pueda reconocer que sus actuaciones u omisiones afectan la calidad del CO (Sanín, 2010; Toro, 2011). Acciones como las siguientes pueden contribuir al tratamiento preventivo o correctivo de dificultades detectadas en la calidad de las relaciones interpersonales.

1. Informar al personal que el CO es un bien común, que a todos conviene, por lo tanto fomentar que lo que hace o deja de hacer cada persona puede afectar el ambiente de trabajo y la calidad de las relaciones en el trabajo.
2. Entrenar a los jefes (en todos los niveles) en temas como autoconciencia gerencial, asertividad, escucha activa, retroalimentación, resiliencia, gestión del CO, entre otros. Esto es necesario porque son temas que usualmente no se trabajan en la educación formal y el papel de los directivos es fundamental para el mantenimiento o mejoramiento de la calidad de las relaciones de respeto y cooperación en el grupo. Sus actuaciones se convierten en modelo a seguir, por lo tanto, se requiere un alto nivel de compromiso y desarrollo de sus habilidades sociales para atender y gestionar el mejoramiento del trato interpersonal y los valores colectivos en los grupos de trabajo.
3. Revisar la manera cómo se está retroalimentando el desempeño de las personas, asegurando una sana competencia y un trato equitativo. De esta manera, generar retroalimentación, reconocimiento y estímulo oportuno a los comportamientos éticos de las personas. De igual modo, desarrollar planes de mejoramiento cuando se detecten comportamientos de incivildad, falta de respeto, ayuda mutua y responsabilidad.

4. Claridad y oportunidad en la información que se brinda a los colaboradores sobre procesos y decisiones que se toman sobre el trabajo de las personas. Esto es importante para evitar los rumores y mal entendidos en la comunicación.
5. Entrenar a los jefes en actividades de regulación y manejo de roces, conflictos, falta de cooperación, trato insatisfactorio entre compañeros. El jefe concilia, hace reflexionar, facilita la expresión de sentimientos y, si está en sus manos, propone pautas y exige cambios si es necesario. Es importante que los líderes, como representantes directos de la organización ante los colaboradores, se conviertan en modelo de compromiso y presenten actuaciones de respeto, cooperación y responsabilidad.
6. Establecer un código ético y un “canal” ético a través del cual se establezca una comunicación bidireccional, en la que los trabajadores puedan realizar consultas y dar cuenta de comportamientos o actuaciones que estén incumpliendo el código, garantizando confidencialidad en el tratamiento de las denuncias, analizar el incumplimiento y llevar a cabo acciones de mejoramiento.
7. En caso de no existir un código ético y un “canal ético”, asegurar que los mecanismos que se definan para conservar la calidad de la vida de relación, son claros y bien conocidos por el personal para solucionar conflictos.
8. El buen trato entre las personas debe ser valorado y estimulado por la empresa y se deben desarrollar políticas de gestión humana orientadas a mantenerlo.
9. Estimular de manera permanente, por parte del jefe y de los compañeros de trabajo, de modo individual o en grupos primarios, las conductas positivas de cooperación, responsabilidad y respeto. Hechos o conductas relevantes, tanto positivos como negativos, no deben pasar desapercibidos y es conveniente que sean retroalimentados oportunamente.
10. Revisar frecuentemente en grupos primarios, la calidad de la vida de relación. Analizar casos positivos o negativos que hayan ocurrido o puedan ocurrir en el futuro. En grupo se buscan acciones correctivas o preventivas, se establecen consensos y se recuerdan principios de tolerancia, respeto y colaboración.
11. Identificar y reducir situaciones de inequidad asociadas a manejo de: espacio, retribución, trato del jefe, condiciones del trabajo (cargas), trato entre compañeros, disponibilidad de ayuda o de equipos.

12. Hacer seguimiento a las personas que presentan conductas contrarias a la calidad de vida de relación, evaluarlas, retroalimentarlas y desarrollar un plan de trabajo con ellas.
13. Capacitar al grupo para mejorar o desarrollar la capacidad de escucha y comunicación y para comprender y controlar rumores y malentendidos.
14. Identificar y hacer seguimiento a personas que influyen en la calidad del trato y la colaboración entre los compañeros.
15. Transmitir de manera clara y oportuna la información sobre el trabajo y la organización para reducir las posibilidades de que aparezcan rumores, mal entendidos, incertidumbre y estrés laboral.
16. Capacitar al jefe y al grupo para mejorar su capacidad de hacer juicios ciertos y objetivos sobre las personas y los hechos sociales.
17. Capacitar al grupo en temas como resolución de conflictos, tolerancia, violencia y agresividad en el trabajo.
18. Realizar remisión a especialistas de las personas con dificultades de relación.
19. Asegurar que se llama a las personas por su nombre y se le brindan las mismas oportunidades a todos.
20. Socializar los objetivos y actividades de los cargos y áreas con el fin de que el personal tenga claridad de sus funciones y cómo y qué cooperación puede ofrecer.
21. Asegurarse de que las funciones están claramente definidas lo cual evitará encontrar a personas discutiendo por ello. Se evita el uso de lenguaje ofensivo, grosero o vulgar entre compañeros.

RESPONSABLES DE LA GESTIÓN

Es fundamental que todos los colaboradores de la organización, independiente de la dependencia o el nivel jerárquico, participen en el proceso de mejoramiento, tanto en la búsqueda de explicaciones a los resultados del CO, como en la elaboración del plan y en las responsabilidades de mejoramiento. Lo anterior permite un proceso de sensibilización y promueve el compromiso del personal en la gestión del CO, la cual no debe convertirse en una carga adicional de actividades, sino que debe ser algo que hace parte del cotidiano. De este modo, los colaboradores tendrán claro que sus actuaciones u omisiones

tienen un impacto en la armonía del equipo de trabajo y se pueden convertir en reguladores de la calidad de la vida de relación.

El papel de los Jefes es fundamental en el proceso de gestión de esta realidad del trabajo, dado que deberán desplegar las habilidades de asertividad, influencia, manejo del conflicto, escucha activa, retroalimentación y autoconciencia gerencial para promover en su equipo el análisis de situaciones, la búsqueda de posibles causas, posibilidades de solución y seguimiento (Toro, 2007, Goleman, 2007).

Por otra parte, el área de gestión humana es facilitadora del proceso, proporcionando pautas, incorporando agendas de trabajo, haciendo seguimiento y controles de la efectividad de la gestión. Ahora bien, dentro del proceso de búsqueda de explicaciones se recomienda tener en cuenta que un mismo resultado en dos equipos puede tener explicaciones totalmente diferentes.

En este sentido si dos grupos obtienen el mismo resultado poco favorable en la variable de Trato Interpersonal, no quiere decir que esto se deba a las mismas causas. Por ejemplo, en un grupo las percepciones poco positivas en relación con el trato interpersonal podrían deberse a la presión de un líder negativo con características depresivas que puede estar indisponiendo, distorsionando la comunicación y creando mal ambiente. Y, en el otro grupo, el resultado poco favorable podría deberse a que el personal, empezando por el jefe, no saluda, presenta comportamientos de incivilidad y percibe tensión por altos niveles de individualismo y competencia agresiva.

Ahora bien, aunque la calidad del trato interpersonal depende en gran medida de las personas, también puede verse afectada por otros factores relacionados con las condiciones de trabajo, los cuales deberán ser explorados y analizados: poca estructuración y ajuste de la evaluación de los cargos, los procesos de selección y el seguimiento del desempeño, largas jornadas de trabajo, poco descanso, altos niveles de competitividad, ausencia de gestión de comportamientos éticos, condiciones ambientales (iluminación, temperatura, espacio reducido), disponibilidad de recursos y falta de claridad organizacional.

Dentro de los resultados de investigación, Lee (1999) reporta que las organizaciones, en ocasiones con el propósito de direccionar y concentrar la atención en el logro de sus metas, pueden llegar a generar estrategias que indirectamente glorifican la rudeza y fomentan valores como la competencia extrema “el fin justifica los medios” y en algunos casos se piensa que la gestión de comportamientos de civilidad y de buen trato es algo que no hace parte

de la responsabilidad de la empresa ya que es algo que depende más de las personas.

Finalmente, es importante que las personas perciban compromiso y apoyo por parte de la organización y los jefes en el proceso de mejoramiento del trato interpersonal. Esta es una realidad social que depende de todos los miembros de la organización.

VERIFICACIÓN DE LAS MEJORAS ALCANZADAS

Previo a la verificación de las mejoras alcanzadas en el plan o estrategia de mejora de Trato Interpersonal, es preciso asegurarse de que se ha realizado un buen diagnóstico y se ha definido la meta que se desea alcanzar, analizando la viabilidad de las actividades y recursos con los que se cuenta para este propósito (Sanín, 2010). De igual modo, para la verificación de la eficacia es fundamental que se formulen indicadores que evidencien el cumplimiento del plan. Se sugiere proponer indicadores no sólo de procedimiento sino también de logro que permitan confirmar la efectividad de las actividades que fueron propuestas para lograr la meta. A continuación se presentan a modo de ilustración algunos indicadores.

INDICADORES DEL PROCESO:

$$\begin{aligned} & \text{Participación en el desarrollo de un} \\ & \text{código de ética para las relaciones} = \frac{\text{No. de personas que participaron} \\ & \text{interpersonales}}{\text{en la estructuración del Código de} \\ & \text{Comportamientos Éticos}} \times 100 \\ & \text{Ejecución de acciones colaborativas} = \frac{\text{No. total de personas que se programó} \\ & \text{que participaran}}{\text{No. de acciones colaborativas realizadas}} \times 100 \end{aligned}$$

$$\begin{array}{l} \text{Realización de talleres} \\ \text{de formación para el} \\ \text{trato interpersonal} \end{array} = \frac{\text{No. de participantes que asistieron a los talleres}}{\text{No. de personas programadas para los talleres}} \times 100$$

INDICADORES DE LOGRO:

$$\begin{array}{l} \text{Cantidad de soluciones} \\ \text{en el período} \end{array} = \frac{\text{No. de conflictos interpersonales resueltos en el período}}{\text{No. de conflictos interpersonales registrados en el período}} \times 100$$

OTROS INDICADORES DE LOGRO:

$$\begin{array}{l} \text{Reducción de quejas después de la} \\ \text{implementación de comportamientos éticos:} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{No. de quejas de trato} \\ \text{interpersonal después de la} \\ \text{implementación del código} \\ \text{de comportamientos éticos} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{No. de quejas de trato} \\ \text{interpersonal antes de la} \\ \text{implementación del código} \\ \text{de comportamientos éticos} \end{array}} \times 100$$

Pasar de un nivel a otro más alto de la escala en la siguiente evaluación del CO en Trato Interpersonal.

Lo visto en este capítulo es una guía general de intervención sobre el Trato Interpersonal, la cual será útil para líderes de equipos y responsables de gestión humana. Se sugiere, por tanto, desarrollar un proceso de mejoramiento donde de manera constructiva y asertiva se fomente la responsabilidad compartida y el compromiso que tiene tanto la empresa como cada uno de los colaboradores de desarrollar organizaciones saludables y productivas.

REFERENCIAS

- Andersson, L. M. y Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Gil-Monte, P. R. (2000). Aproximaciones psicosociales y estudios diagnósticos sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (*burnout*). *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 16 (2), 101-102.
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Zeta.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2da ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Lee, C. (1999). The death of civility. *Training*, 36(7), 24-30.
- Londoño, M. E. (2009). Relaciones entre clima organizacional, acoso psicológico y los comportamientos éticos en el trabajo. Estudio de un caso. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 28 (2), 128-137.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea.
- Pearson, C., Anderson, L. y Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54, 1387-1419.
- Pinuel, E. (2008). *Mobbing, estado de la cuestión*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Rodríguez, A. (1993). La cultura en las organizaciones públicas y privadas. *Psicothema*, 5, 237-260.
- Rosario, E., Rovira, L., Rivera, L., Rivera, G., Padovani, C., Plaza, Y., y Gallardo, R. (2010). La incivilidad en lugar de trabajo y su relación con el bienestar psicológico en una muestra de empleados en Puerto Rico. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 29 (1), 5-19.
- Sanín, A. (2010). Metodología para la gestión del clima organizacional basada en el modelo de mejoramiento del desempeño de la American Society for Training and Development (ASTD). *Revista interamericana de psicología ocupacional*. 29 (1), 54-64.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad, contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín, Colombia: Cincel.

- Toro, F. (2007). Efecto sobre el clima organizacional de una experiencia de formación de líderes. Reporte presentado en el XXXI Congreso interamericano de psicología. México DF.
- Toro, F. (2009a). Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO. En F. Toro (Ed.), *Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. (2da Edición). (pp. 19-31). Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2009b). Relación entre el clima organizacional y el indicador de calidad de la vida de relación. En F. Toro (Ed.), *Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (2da Edición). (pp. 207-212). Medellín, Colombia: Cincel.
- Toro, F. (2011, Marzo). *Gestión del clima organizacional. Estrategia para desarrollo del capital humano*. Conferencia trimestral Centro de investigación en comportamiento organizacional –Cincel. Medellín, Colombia.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

DOI: 10.21772/gco.ibe.c09

FERNANDO TORO ÁLVAREZ

Tal como lo advertimos en otro capítulo, la Disponibilidad de Recursos, como cualquiera otra característica del Clima Organizacional (CO), se centra en las percepciones de la persona encuestada. El foco de interés es la exploración de imágenes o impresiones subjetivas, derivadas de la experiencia cotidiana y de modos colectivos de ver la realidad. No se refiere a hechos objetivamente registrados. Pero sabemos que estas percepciones son elementos que nutren la formación de juicios, de actitudes y de disposiciones a reaccionar (Toro, 1998).

SIGNIFICADO DE LA VARIABLE

Este aspecto del CO está definido en nuestras investigaciones como “La percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo” (Toro, 2010, p.42). Se busca explorar aquí si la persona percibe tener o no a su disposición insumos e instrumentos indispensables para llevar a cabo sus tareas y cumplir con sus responsabilidades.

Para ejecutar a cabalidad su trabajo una persona puede necesitar equipos tales como instrumentos de medida, computador, aparatos especializados y demás elementos tecnológicos sin los cuales tendrá dificultad para cumplir con sus obligaciones. También podrá necesitar implementos de oficina o de protección como papelería y formatos, equipos de protección auditiva, uniformes o zapatos especiales o señales de riesgo, además de otras herramientas. Se trata de condiciones que le hacen posible la tarea, se la facilitan o lo protegen de condiciones adversas a su salud, bienestar o integridad física.

Puede ocurrir que el trabajador no cuenta definitivamente con algunos implementos, que no están a su disposición cuando los requiere o que debe compartirlos con otros trabajadores. También puede pasar que debe solicitarlos a terceros y, en ocasiones, esperar a que se le entreguen, no siempre en forma

ágil y oportuna. Disponer oportunamente de los equipos o implementos necesarios para el trabajo se refleja en una alta calificación de esta variable en el diagnóstico del CO. Por el contrario la falta o la demora para contar con alguno de los recursos necesarios se suele reflejar en una calificación baja de la variable. Un resultado bajo obtenido en el diagnóstico puede hacer referencia a un solo asunto o a un conjunto de deficiencias percibidas por la persona.

En este inventario de medios y facilidades para el trabajo es preciso incluir también los datos, reportes, indicadores, decisiones, políticas o instrucciones específicas necesarios para la correcta ejecución del trabajo de una persona. Su disponibilidad, su oportunidad o su carencia también cuentan para determinar las percepciones de disponibilidad de recursos.

Los insumos, medios o facilidades que aquí se mencionan pueden estar asignados indefinidamente al cargo o su provisión puede depender de otras personas o dependencias, en cuyo caso su disponibilidad no está bajo el control del trabajador sino de terceros. Esta circunstancia tiene potencial para afectar las percepciones de disponibilidad de los recursos. Es preciso mencionar además que contar con una buena disponibilidad de recursos que son inapropiados, obsoletos o que se encuentran en mal estado se refleja también en un resultado bajo en la evaluación de este aspecto del CO.

El resultado obtenido en la evaluación de la Disponibilidad de Recursos con ECO no permite identificar cuál o cuales son los recursos que no están disponibles ni cuál es la razón de su no disponibilidad pero sí provee una calificación que la persona o el equipo dan de su percepción de tal disponibilidad. Como ya lo expresamos, son sus percepciones y sus juicios, más que los hechos reales, lo que determina sus reacciones y su disposición al trabajo.

ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

Se reportan a continuación varios hallazgos de interés acerca de esta realidad del CO. Esta información se obtuvo de varios procesos estadísticos realizados con una base de datos cuyas características se reportaron en la introducción.

En las comparaciones llevadas a cabo entre las empresas de distinto tamaño, se encontró que la disponibilidad de recursos se percibió menos favorablemente en las empresas con menos de 100 trabajadores. En las empresas con una cantidad superior de empleados y trabajadores la percepción

de esta realidad tendió a ser mejor y bastante equivalente entre ellas. Este resultado puede explicarse por el hecho de que las pequeñas empresas en Colombia cuentan con menos capital, tecnología, medios y facilidades que las empresas más grandes. Por tanto tienen más limitaciones para asignar recursos a su personal.

Al comparar la percepción de disponibilidad de recursos entre jefes y personas sin mando se encontró una ligera ventaja de los jefes sobre el personal sin mando. Esta diferencia fue relativamente pequeña pero alcanzó a ser estadísticamente significativa, lo que destaca que, como tendencia general, los jefes se consideran mejor provistos de recursos para su trabajo que, al menos, algunos de sus colaboradores.

También se llevaron a cabo comparaciones por tipo de empresa, de acuerdo con su condición jurídica. Se encontró que las personas de la empresa privada se consideraron mejor provistas de recursos para su trabajo que las personas de la empresa pública y mixta (empresa con capital estatal y capital privado). Este resultado no es novedoso por cuanto suele considerarse en los círculos administrativos que la empresa privada tiende a ser más eficiente en el manejo de sus recursos que la empresa estatal.

Al examinar las tendencias en la variable por sectores de la economía, se observó que en las organizaciones de los sectores educativo y de la salud el personal percibió menos favorablemente esta condición del trabajo. Por contraste, las organizaciones del sector industrial y Holding aventajaron en este aspecto a los demás sectores comparados: servicios, salud, educativo y comercial. Para explicar el bajo resultado en el sector de la salud puede proponerse la hipótesis de la combinación de una actitud crítica de los profesionales y una escasez real de recursos. Esta limitación de recursos en la educación superior es un asunto muy actual, particularmente en las instituciones del sector público, según lo ha comentado la prensa del país reiteradamente. Igual queja de limitaciones y deficiencias de recursos se reporta en relación con las instituciones que manejan la salud en el país, tanto en las de carácter privado como en las del sector público.

También se pudieron contrastar los resultados de esta variable entre algunos países de la región, sobre los que se contaba con muestras apropiadas: Colombia, Venezuela, Ecuador, Costa Rica y Panamá. Se hizo evidente que en Colombia el personal encuestado percibió más positivamente la disponibilidad

de recursos que en Costa Rica, Venezuela y Panamá. En estos países las percepciones fueron menos favorables, aunque no inconvenientes.

Por otra parte, se exploraron algunas relaciones entre la disponibilidad de recursos y otras condiciones del CO, mediante análisis de regresión. Se hallaron varios resultados de interés que se reportan a continuación.

El Apoyo del Jefe, un indicador parcial de calidad del liderazgo, determinó el 26% de la varianza en la medida de la Disponibilidad de Recursos. Esto sugiere que las actuaciones de los jefes tienen la posibilidad de influenciar estas percepciones de disponibilidad entre sus colaboradores. Resultado que tiene sentido si se considera que un jefe corrientemente es quien proporciona o gestiona recursos para el trabajo de sus colaboradores.

La Calidad de la Vida de Relación, un indicador referido a las relaciones interpersonales y a la vida social en el trabajo, determinó en un 24% el resultado en la variable Disponibilidad de Recursos. Se destaca aquí que cerca de una cuarta parte de la buena o mala percepción de la disponibilidad de los recursos para el trabajo está asociada con lo positiva o negativamente que se perciban las relaciones interpersonales en el trabajo. En un estudio previo llevado a cabo sobre esta misma relación (Toro, 1997) se encontró que el porcentaje de determinación de esta relación fue de 48%, bastante más alto. En aquel estudio se propuso que la calidad percibida en las relaciones interpersonales en el trabajo puede mejorar la tolerancia con las limitaciones de recursos, dada una más fácil cooperación y posibilidad de ayuda recíproca entre las personas.

Para el desarrollo de este capítulo se exploró, en la base de datos mencionada, la relación entre la variable Disponibilidad de Recursos y una condición denominada Apoyo Organizacional Percibido (Eisenberger, Huntington, Huntington & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Para estos analistas el concepto se refiere a la creencia general de un empleado acerca del grado en que en la empresa se valoran sus contribuciones y hay preocupación por su bienestar. Se encontró, mediante análisis de regresión, que la percepción de disponibilidad de recursos determinó el 24% de la varianza en la medida de apoyo organizacional percibido. Es decir, cerca de una cuarta parte del apoyo que una persona percibe de su organización depende de saber que cuenta con los medios y recursos necesarios para su trabajo.

En un estudio realizado para explorar la relación entre el clima organizacional y el apoyo organizacional percibido (Toro, 2003) se encontró que del conjunto de las diez variables de clima evaluadas solo cuatro contribuían

a la determinación del apoyo percibido: Trato Interpersonal (33%), Apoyo del Jefe (29%) Trabajo en Equipo (14%) y Disponibilidad de Recursos (14%). En este caso el influjo de la disponibilidad de recursos fue menor que el obtenido más recientemente pero también estadísticamente significativo.

Para elaborar este capítulo también exploramos la relación entre Disponibilidad de Recursos y Disposición al Esfuerzo. El término Disposición al Esfuerzo hace referencia a aquello que mueve a la persona a dedicar tiempo y energía al trabajo y la hace preferir los comportamientos de tarea sobre otras opciones de actividad (Brown & Leigh, 1996). En la medida de la disposición al esfuerzo no se evalúa el esfuerzo real de la persona sino su intención de dedicar tiempo y energía adicional al trabajo, en caso de ser requerido. Se encontró en los análisis realizados que la disponibilidad de recursos determinó la varianza en disposición al esfuerzo en una proporción baja pero significativa de 7%. Este resultado destaca que la percepción de disponibilidad de recursos se relaciona modesta pero eficazmente con este aspecto de la motivación para el trabajo, como lo hace el clima organizacional en general. Esta disposición al trabajo se ha venido investigando recientemente bajo el nombre sugestivo de “engagement”, que se entiende como un tipo especial de compromiso con el trabajo (Martínez, 2008a).

Exploramos la relación entre la percepción de disponibilidad de recursos y una medida general de satisfacción laboral. Encontramos, además de una correlación significativa, un coeficiente de determinación de 14%. Esto evidencia que una porción relativamente baja pero real de la satisfacción laboral de una persona puede estar condicionada por su percepción de contar con recursos necesarios para la realización de su trabajo.

Por último examinamos la posible influencia de la disponibilidad de recursos sobre la imagen de la empresa, un indicador general derivado de una combinación de variables de clima (Toro, 2010). Se encontró que el 31% de la buena o mala imagen que los trabajadores se forman de su empresa estaba determinada por sus percepciones de disponibilidad de recursos.

En resumen, se puede apreciar que un comportamiento acertado de los jefes en el ejercicio de su rol de mando y unas interacciones sociales positivas entre compañeros contribuyen a que el trabajador tienda a percibir que cuenta con los insumos, medios y condiciones necesarias para realizar su trabajo a cabalidad. Es decir, que si la imagen gerencial y las relaciones interpersonales son deficientes, un trabajador tenderá a percibir como crítica o severa alguna

limitación en la disponibilidad de recursos. Esto puede ocurrir porque percibirse apoyado por el jefe y en buenos términos con los compañeros hace que la persona estime que puede contar con ayuda, apoyo o colaboración cuando la requiera para su trabajo. También puede ocurrir porque contar con una buena disposición del jefe y de los compañeros de trabajo mitiga la tensión o la ansiedad que puede producir la falta, real o supuesta, de un medio o un recurso necesario para el trabajo.

Por otra parte, se puede observar que la percepción de contar con los medios necesarios para el trabajo afecta de manera cierta la percepción de apoyo por parte de la empresa, la motivación hacia la tarea, la satisfacción general con el trabajo y la imagen de la empresa. Por consiguiente, todo lo que se haga en la organización para mantener en niveles positivos las percepciones de disponibilidad de recursos tendrá efectos convenientes. Pero también, permitir la proliferación de percepciones negativas sobre la disponibilidad de recursos afectará de manera adversa la motivación y la satisfacción del personal.

Es preciso tener en cuenta que conviene mantener en niveles positivos las percepciones del liderazgo y de las relaciones interpersonales. No obstante, esto no es suficiente. Hace falta proveer oportuna y eficientemente los recursos que una persona necesita para su trabajo o dar las explicaciones y justificaciones ciertas y necesarias cuando no se pueden proporcionar en la cantidad, calidad y oportunidad convenientes.

EFFECTOS POSIBLES DE LAS DEFICIENCIAS EN DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Investigación científica reciente ha reportado que la deficiente disponibilidad de recursos para el trabajo se asocia de manera significativa con estrés y con el síndrome de Burnout (Martínez, 2008b). El estrés surge por la tensión emocional que se deriva de la necesidad de dar cumplimiento a un compromiso de trabajo y no contar con las facilidades o los medios que hacen posible la ejecución de la tarea (Leka, Griffiths & Cox 2003). Por su parte, el Burnout o agotamiento psicológico es un estado psicológico complejo que se manifiesta como pérdida del interés por el trabajo, pérdida del interés y del compromiso con el usuario o el cliente y agotamiento emocional (Ortiz & Arias, 2008; Gil-Monte & Peiró, 1999). Estos efectos ocurren cuando la escasez de recursos es persistente y obtenerlos no está bajo el control directo

del desempeñante. Sin embargo, si las percepciones de las personas alimentan sus juicios, actuaciones y sentimientos, debe esperarse que tanto la falta real de recursos como no contar con los mismos recursos de que dispone otra persona de comparación pueden ser realidades conducentes a experimentar estrés y Burnout.

El conflicto interpersonal y el conflicto entre grupos pueden ser provocados por la falta o escasez de recursos para el trabajo. Puede entenderse el conflicto como un estado de tensión, de discordia o de mala relación entre personas o entre grupos (Curseu & Schruiger, 2010), derivado de la competencia por obtener bienes, beneficios o recursos escasos. Se entiende que son escasos porque no están disponibles para todos en la misma proporción o en su oportunidad. En tal caso, las personas y los equipos hacen esfuerzos para obtener el beneficio o recurso que necesitan. En el desarrollo de su actividad pueden aparecer tensiones o enfrentamientos con los demás que están en busca de los mismos recursos. De no existir un mediador legítimo, los esfuerzos de unos por aventajar a los otros en la obtención del recurso pueden derivar en hostilidad, agresividad, acaparamiento y otros comportamientos de incivilidad provocados por estas tensiones.

La insatisfacción laboral es también una consecuencia posible de la percepción de insuficiente disponibilidad de recursos. Tal como se reportó en un aparte precedente, estas percepciones afectan, para bien o para mal, la satisfacción de las personas con su trabajo. La insatisfacción derivada puede referirse al jefe o líder del equipo, si se percibe como el responsable de la escasez o inexistencia del recurso necesitado o de su manejo inequitativo. Puede referirse al compañero que se beneficia primero con el recurso. Puede asociarse a la dependencia que debe proveerlo o generalizarse al trabajo y a la empresa como un todo. Las personas insatisfechas tienden a quejarse o reclamar por la situación que perciben inconveniente, pueden entrar en conflicto con el jefe o con el competidor, pueden expresar conceptos negativos acerca de otras personas, pueden hacer reacciones de estrés y llegar hasta el Burnout, como lo expresamos previamente, y aún desarrollar hostilidad e incurrir en actividades agresivas y de retaliación, en casos extremos.

Por estas y otras razones es necesario identificar grupos y personas afectadas con este tipo de dificultad y emprender las acciones remediales o preventivas que se requieran. Conviene no perder de vista que un resultado deficiente en la evaluación de la Disponibilidad de Recursos tiende a ser más

crítico y complejo si también está afectada alguna otra realidad del CO, como el Apoyo del Jefe, las Relaciones Interpersonales, el Trabajo en Equipo o el Sentido de Pertenencia.

ACCIONES DE MEJORA QUE PUEDEN EMPRENDERSE

A continuación proponemos diversas acciones que, sin pretender agotar el inventario de posibilidades de intervención, ofrecen un conjunto de opciones prácticas de manejo y prevención. Es importante, antes de iniciar cualquier acción, contar con una completa claridad y definición de lo que puede estar fallando, para no equivocar el tratamiento. Acciones como las que se refieren a continuación pueden contribuir al tratamiento preventivo o correctivo de dificultades detectadas en Disponibilidad de Recursos.

1. Asegurar por todos los medios que las personas reciban de manera clara, precisa y oportuna la información que necesitan para hacer su trabajo.
2. Proveer a cada empleado los equipos indispensables y apropiados, para que pueda realizar su trabajo de la manera debida.
3. Asegurar que los equipos y máquinas con que trabaja el personal reciban el mantenimiento preventivo y correctivo indispensable para que funcionen de manera óptima.
4. Asegurar que los métodos de trabajo y el diseño de los cargos sean apropiados y no tengan deficiencias o riesgos para los desempeñantes.
5. Asegurar que los procesos de trabajo sean correctos, claros y bien conocidos por las personas que los ejecutan.
6. Proveer al personal las herramientas necesarias y apropiadas para cada tipo de trabajo.
7. Verificar la adecuación ergonómica y la comodidad de los muebles y del lugar de trabajo.
8. Conseguir que los jefes ofrezcan apoyo y respaldo a sus colaboradores en situaciones difíciles del trabajo.
9. Conseguir que los miembros de los equipos compartan información y experiencia sobre sus asuntos de trabajo.
10. Dar al personal estímulo y reconocimiento por el buen desempeño.
11. Ayudar al personal a comprender sus errores o desaciertos de trabajo y a prepararse para evitarlos en lo sucesivo.

12. Crear oportunidades para que el personal se capacite y desarrolle habilidad y experiencia en el trabajo.
13. Asegurar que el personal no tenga que esperar para disponer de los recursos que necesita para su trabajo.
14. Asegurar que el trabajo de unos equipos o dependencias no interfiera el de otros.

RESPONSABLES DE RESOLVER LOS ASUNTOS DE DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

La solución de las dificultades en Disponibilidad de Recursos es esencialmente de la empresa, del mando y de la gerencia. Los jefes inmediatos y líderes de los equipos tendrán que estar al tanto de toda carencia o dificultad de recursos en su equipo. Pero también tendrán que gestionar ante quien corresponda la obtención de los medios, insumos, equipos o herramientas que necesita su personal. Estas gestiones deben ser ágiles y oportunas para evitar que el personal a cargo perciba negligencia, descuido o falta de compromiso de su jefe. En caso de no obtener con prontitud los recursos deseados deberá dar a sus colaboradores las explicaciones adecuadas, redefinir las prioridades del trabajo, sustituir el recurso en caso de ser posible y evitar que se generen conflictos con las personas o dependencias que deben proveerlos. De este modo el jefe muestra su liderazgo ante la situación, orienta a su colaborador y previene posibles conflictos. Por su parte la gerencia del área o del proceso intervendrá en la solución, gestionando ante sus pares gerenciales la colaboración o la solución necesaria.

La gestión de recursos para el trabajo es una oportunidad muy propicia para que los jefes ganen ascendencia y credibilidad ante sus equipos. Por el contrario, la tardanza o negligencia a este respecto deteriora su imagen de líder, la credibilidad ante su personal y puede propiciar inconformidad, hostilidad, conflictos e improductividad de las personas afectadas o del equipo.

VERIFICACIÓN DE LAS MEJORAS ALCANZADAS

Para verificar los resultados de las acciones de mejora de la Disponibilidad de Recursos es preciso, aparte de realizar el diagnóstico apropiado, definir claramente el objetivo que se espera lograr, identificar los recursos adecuados

para el propósito y aplicarlos a la solución buscada, planear y programar las acciones necesarias y monitorear su eficacia (Sanín, 2010). Será conveniente, entre otras cosas, formular algunos indicadores que evidencian los logros obtenidos en el plan de mejora. Para este propósito se sugieren a continuación algunos indicadores que ilustran la manera de realizar estos controles.

INDICADORES DEL PROBLEMA:

$$\begin{aligned} \text{Personas con recursos} &= \frac{\text{No. de personas que se quejan por falta de algún recurso en el equipo y en el período}}{\text{No. total de personas del equipo en el período}} \times 100 \\ \text{Quejas por falta de recursos en el período} &= \frac{\text{No. de quejas por falta de recursos en el período}}{\text{No. de quejas por diversas dificultades en el trabajo en el período}} \times 100 \end{aligned}$$

INDICADORES DE RESULTADO:

$$\begin{aligned} \text{Oportunidad en atención de solicitudes de recursos en el período} &= \frac{\text{No. de solicitudes atendidas oportunamente en el equipo en el período}}{\text{No. de solicitudes de recursos en el equipo en el período}} \times 100 \\ \text{Eficacia de las Acciones de Mejora} &= \frac{\text{No. de quejas de disponibilidad de recursos posteriores a la acción de mejora}}{\text{No. de quejas de disponibilidad de recursos registradas antes de la acción de mejora}} \times 100 \end{aligned}$$

Con esta guía se buscó proponer al jefe y a los responsables de equipos, procesos o dependencias algunas ideas acerca de lo que significa para las personas contar o no con los recursos necesarios para su trabajo. Se destacaron algunas consecuencias y se ofrecieron ideas para prevenir o tratar efectos indeseables de la deficiente disponibilidad de recursos. Conviene tener en consideración que no siempre las personas o los equipos se trastornan por la falta de recursos. Una carencia puede estimular la cohesión del equipo, la creatividad y la recursividad para encontrar soluciones. También puede fortalecer el liderazgo o la solidaridad entre las personas. Es posible que una carencia moderada suscite conflictos severos, improductividad, estrés, evitación del trabajo, ausentismo e insatisfacción. Cualquiera de estos efectos no depende exclusivamente de la carencia de recursos. Están afectados, para bien o para mal, por la calidad del liderazgo (Imagen Gerencial, Apoyo del Jefe), la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo, la calidad del trabajo en equipo, el compromiso y muchas otras condiciones. Lo que se ha constatado a través de la investigación científica es que el clima organizacional funciona como un todo y que cada variable o atributo influencia los demás y es al tiempo influenciado por ellos (Toro, 2001). La realidad humana y social del trabajo es compleja. Por tanto, entenderla y tratarla no pueden ser asuntos más simples.

REFERENCIAS

- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Curseu, P. L. & Schrujier, S. G. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationship between team diversity, conflict and trust. *Group Dynamics. Theory Research and Practice*. 14 (1), 66-79.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Huntington, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507
- Gil-Monte, P. R. & Peiró, J. M. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 15, 261-268.
- Leka, S., Griffiths, A. & Cox, T. (2003). *Work Organizations and Stress*. Geneva: WHO

- Martínez, M. (2008a). *Engagement*. Ponencia presentada en el V Simposio Internacional sobre Clima Organizacional, Agentes Facilitadores y Diferenciadores. Medellín: Cincel
- Martínez, M. (2008b). *El Síndrome de Quemarse por el Trabajo*. Ponencia presentada en el V Simposio Internacional sobre Clima Organizacional, Agentes Facilitadores y Diferenciadores. Medellín: Cincel.
- Ortiz, J. A. & Arias, F. (2008). Factores psicosociales de agotamiento profesional (Síndrome de Burnout) en profesionales de la salud y la educación en Occidente de México. En Uribe, J. F. (2008). *Psicología de la Salud Ocupacional en México*. Facultad de Psicología Unam: México D.F
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Toro, F. (1997). *Relación entre el clima organizacional y el indicador de calidad de la vida de relación*. Ponencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Bogotá, septiembre de 1997.
- Toro, F. (2001). *Clima Organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel
- Toro, F. (2003). *Incidencia del clima organizacional sobre el apoyo organizacional percibido*. Ponencia presentada en el XXIX Congreso Interamericano de Psicología. Lima, junio de 2003.
- Toro, F. (ED). (2010). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. 2ª. Edición. Medellín: Cincel.

CLARIDAD ORGANIZACIONAL

DOI: 10.21772/gco.ibe.c10

FERNANDO TORO ÁLVAREZ

Ésta es una dimensión del Clima Organizacional (CO) que evaluamos con la encuesta ECO IV. En las primeras versiones de ECO Claridad Organizacional aparecía, en los análisis factoriales, conformando una sola variable junto con los ítems de Coherencia. Luego de varios intentos de separar estos dos elementos, conceptual y factorialmente, se logró desagregarlos en dos variables independientes. La mención a esta circunstancia obedece a que, al parecer, en la cultura de las organizaciones colombianas la claridad que tiene el personal sobre los distintos asuntos relevantes de la organización tiende a asociarse con la coherencia percibida entre los principios y la práctica, entre las políticas y las decisiones. Encontramos que esta asociación tiene bastante sentido por cuanto las percepciones de coherencia dependen de la claridad disponible sobre las normas, políticas y prácticas. También porque las incoherencias en el comportamiento de las personas y, principalmente de los jefes, generan confusión, desorientación y falta de claridad.

SIGNIFICADO DE LA VARIABLE

Este atributo del CO está definido en la encuesta ECO IV como: “Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa” (Toro, 2010, p.42). Este concepto se refiere a tres aspectos bien definidos.

Ante todo, como cualquiera otra característica del CO, está centrada en las percepciones de la persona encuestada. El foco de interés del concepto es la exploración de imágenes o impresiones subjetivas derivadas de la experiencia cotidiana del encuestado y de modos colectivos de ver la realidad. No se refiere a hechos objetivamente registrados. Pero sabemos que estas percepciones son elementos que nutren la formación de juicios, de actitudes y de disposiciones a reaccionar (Toro, 1998).

Un segundo componente de la definición se refiere a la información apropiada sobre el trabajo. Esta información tiene que ver con las particularidades de las tareas que debe realizar la persona, las normas y principios que debe tener en cuenta, las metas y resultados hacia los que debe orientar sus esfuerzos, las políticas, instructivos, procedimientos y conductas que son esperadas y también las que pueden ser sancionadas por considerarlas inadecuadas. Aquí se deben considerar también otros aspectos de la prescripción del trabajo que no suelen estar escritos pero que son esperados. Se trata de las instrucciones particulares dadas por el jefe u otra persona con autoridad, los encargos temporales, las tareas delegadas y, algo más sutil aún, las expectativas de la empresa y del jefe en relación con el rendimiento en el trabajo y con la conducta social. Hay en la organización una gran cantidad de realidades empresariales que tienen el carácter de prescriptoras de la acción. Resulta entonces crítica la coherencia entre todos estos elementos para que las personas perciban claridad en la organización. La aparición de inconsistencias, de deficiencias de comunicación o de inoportunidades en la información, en cualquiera de tantos prescriptores del comportamiento cotidiano, puede conducir a la impresión de falta de claridad. Es muy fácil que una percepción de falta de claridad en un aspecto particular, una política, por ejemplo, termine siendo generalizada a otros procesos y aspectos del trabajo.

Un tercer componente de la definición es la percepción relativa al funcionamiento de la empresa. Se trata de los objetivos institucionales, los planes estratégicos, la misión y visión, las realidades contextuales que afectan la empresa como la economía, la competencia, o las características del mercado, entre muchas otras realidades. Cuando la organización mantiene estrategias informativas, apropiadas para su personal, sobre todos estos asuntos es más probable que se generen percepciones de claridad organizacional. Cuando este tipo de información no llega oportunamente se crean vacíos informativos que suelen suplirse con las conjeturas de algunos y las suspicacias de otros (Difonso y Bordia, 2007). De estas situaciones se derivan, entonces, percepciones de falta de claridad. La falta de claridad real o percibida suele estimular suspicacias, rumores, incertidumbres y, como consecuencia, desconfianza y pérdida de compromiso.

Es claro que la escala ECO IV no evalúa todas las realidades aquí descritas. Mediante los siete ítems que exploran esta variable se busca obtener una muestra general de percepciones de claridad en relación con los dos focos

de atención aquí referidos. Por consiguiente no es posible identificar una circunstancia específica que pueda ser responsable de un resultado positivo o negativo. La puntuación arrojada por ECO IV en esta variable solo informa sobre la tendencia perceptiva del encuestado. Es decir, su tendencia a percibir de modo más positivo o negativo qué tan clara le resulta la organización. Conviene destacar que los ítems respectivos de la encuesta no solo evalúan la propia claridad sino también la de otros, dado que tales percepciones pueden también ser promovidas por los comportamientos de otros que insinúan la mucha o poca claridad. De este modo la evaluación ocurre en dos niveles: el primero es individual derivado de la propia claridad, el segundo es grupal y derivado de la claridad colectiva. Los dos efectos se integran en un resultado genérico. Por consiguiente, si alguien necesita identificar hechos o realidades responsables de un resultado tendrá que abordar de nuevo al encuestado y al grupo y pedirles que reporten la o las circunstancias que los llevan a percibir de tal manera. Este tipo de exploración más específica deberá hacerse, con los métodos apropiados, cuando el estudio general del CO muestra resultados inconvenientes o preocupantes en claridad organizacional.

ALGUNOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Se refieren a continuación varios hallazgos de interés acerca de esta realidad del CO. Esta información se obtuvo de varios procesos estadísticos realizados con una base de datos cuyas características se reportaron en la introducción.

Al comparar el comportamiento de la Claridad Organizacional por tipo de empresa se encontraron diferencias que, a pesar de no ser muy amplias, fueron estadísticamente significativas. En una escala con rango entre 0 y 24 se encontraron los siguientes promedios en la variable: Empresa Privada (19.6), Empresa Mixta (18.9) y empresa Pública (17.2). Resultó evidente que los encuestados de empresa privada percibieron una mayor claridad organizacional que los de las empresas estatales. En éstas el personal percibió una menor claridad organizacional, lo que podría deberse a que en ellas es corriente una cierta rotación y movilidad del personal directivo, por razón de las conveniencias políticas de los gobernantes, asunto que suele asociarse a cambios frecuentes en estrategias, políticas y proyectos.

Al comparar las percepciones de Claridad Organizacional según el tamaño de las empresas se encontró que en las más grandes, en términos de su planta

de personal, tendieron a ser menos positivas las percepciones de Claridad Organizacional, mientras en las de tamaño mediano este atributo del CO se percibió más positivamente. No obstante, aunque se encontraron diferencias significativas, ellas fueron pequeñas. Los siguientes son los promedios obtenidos en la variable según el número de empleados: de 251 a 500 (19.7), de 101 a 250 (19.5), de 1 a 100 (19.4), con más de 1000 empleados (19.2) y entre 501 y 1000 (19.1).

Se examinaron también las diferencias de percepción entre jefes (19.5) y no-jefes (19.1). Los promedios en la variable mostraron que los jefes tendieron ligeramente a percibir esta realidad mejor que sus colaboradores.

También se llevaron a cabo comparaciones en función del tipo de contrato. Para el efecto se establecieron tres modalidades: Temporal (19.9), indefinido (19.4) y a término fijo (19.2). Se encontró, curiosamente, que el personal con contrato temporal percibió más favorablemente la claridad organizacional que las personas con los otros dos tipos de contrato de trabajo.

Por último se realizaron comparaciones por el sector económico en el que opera la organización. Se tomaron en consideración los sectores: Industrial (19.7), servicios (19.5), comercial (19.3), financiero (19.1), de la salud (18.9) y de la educación (principalmente universitario) (16.5). Resultó evidente que en el sector industrial el personal percibió más favorablemente la Claridad Organizacional y que en el sector de la educación las percepciones fueron menos positivas.

Los datos precedentes muestran que, en general, la Claridad Organizacional tiende a puntuar alrededor de los valores 18 a 20 puntos de la escala de medida. Estos valores representan percepciones satisfactorias de los asuntos importantes de la vida organizacional y de trabajo.

POSIBLES CONSECUENCIAS DE DESATENDER ESTA VARIABLE

La Claridad Organizacional se refiere a la medida en que el personal percibe que cuenta con información oportuna, clara y suficiente acerca de su trabajo y del funcionamiento de la empresa. Las vicisitudes de esta información afectarán a la persona y a la organización. Para entender algunas de sus consecuencias es preciso distinguir entre la calidad formal del proceso de comunicación en la empresa y la asimilación, por las personas, de la información disponible. Es decir, un resultado muy positivo o muy negativo en Claridad Organizacional puede estar determinado por la calidad con que se manejan las comunicaciones

en la empresa o por las posibilidades de comprensión y asimilación por parte de las personas. En muchos casos son las dos condiciones las que determinan una situación particular de claridad.

Desde el punto de vista práctico, las reflexiones sobre los resultados obtenidos en el diagnóstico de CO en Claridad Organizacional deberán centrarse en estos dos aspectos de la situación. Habrá que preguntarse si está muy claramente definido lo que se debe informar al personal, si se han elegido los medios y estrategias adecuados para hacerlo, si se ha verificado la recepción correcta y completa de los mensajes, si se ha obtenido retroalimentación para encontrar pérdidas en la comunicación y si se han utilizado los conductos adecuados, entre otras consideraciones. Estas reflexiones permitirán identificar fallas o méritos del sistema informativo. Una vez detectadas tendrán que tratarse para corregir, mantener o mejorar aquello que lo amerite.

Por otra parte, unos resultados particulares en la variable pueden deberse a limitaciones de comprensión de los destinatarios de la información. Estas limitaciones se asocian a bajos niveles de preparación de quienes reciben información compleja o especializada. Pueden también explicarse por resistencias, temores, actitudes negativas, prejuicios, bajos niveles de motivación y compromiso, juicios de inequidad o desequilibrios percibidos entre las demandas del trabajo y las posibilidades de respuesta individual. En estudios de diagnóstico del CO se ha observado una cierta tendencia entre el personal con más altos niveles de educación a reportar una menor Claridad Organizacional que las personas menos educadas. Consideramos que esto sucede porque las personas más educadas tienden a ser más críticas y a esperar mejores definiciones y justificaciones acerca de los asuntos que las afectan en el trabajo. En todos estos casos es indispensable identificar la mejor explicación a los datos obtenidos para poder adoptar las medidas apropiadas.

En el peor de los casos, y más frecuentemente, las explicaciones a un mal resultado en Claridad Organizacional se relacionan con dificultades en los dos componentes de la realidad: el proceso y la persona.

En términos generales, cuando se afecta negativamente la Claridad Organizacional suelen aparecer múltiples efectos en las personas y en la organización. Se experimenta incertidumbre, desconcierto, y en muchos casos suspicacia en relación con las intenciones de los demás. Ante la ausencia de información oficial sobre un asunto importante aparecen suposiciones basadas en expectativas o en temores y se producen comunicaciones informales que

tratan de suplir el vacío comunicacional que experimentan las personas. De estas comunicaciones se derivan rumores, temores y desconfianzas que van promoviendo climas de duda e incertidumbre (Difonso y Bordia, 2007).

Estos ambientes creados a partir de la desinformación y la incertidumbre terminan incidiendo sobre el desempeño y la productividad. Eso puede ocurrir por el surgimiento de ambientes tensos y prevenidos o por que la desinformación lleva a las personas afectadas a tomar decisiones de trabajo, asumir roles, tareas o compromisos que no corresponden al proceso, al producto o al resultado esperado. De este modo se genera improductividad, ineficiencia, improvisación y niveles pobres en logro de resultados.

Por contraste, unos niveles altos de Claridad Organizacional suelen relacionarse con compromiso, eficiencia, productividad, respuestas oportunas, coordinación. Las personas experimentan seguridad, no necesitan imaginar porque tienen claridad de las tareas y de los procesos en la empresa. Tienden a ser creativas, autónomas y a desarrollar iniciativas.

En consonancia con las razones precedentes la Claridad Organizacional puede ser vista como un protector psicosocial, si es percibida positivamente, o como un riesgo psicosocial, si es percibida como deficiente. En el Modelo Analítico de Factores Psicosociales Laborales (Toro, Londoño, Sanín y Valencia, 2010) se estableció que una condición del trabajo o de la persona es un factor protector en la medida en que produce efectos benéficos en la salud, el bienestar, el desempeño o el crecimiento psicológico de las personas en el trabajo. Cuando tal condición promueve efectos nocivos o indeseables, en alguno de estos cuatro aspectos de la vida de la persona, consideramos que se trata de un riesgo o de una realidad nociva. Se considera que una deficiente Claridad Organizacional es una condición precursora del Burnout (Martínez, 2008) y un estresor laboral (Cooper, 1976). La Claridad Organizacional es entonces un recurso psicológico con el que cuenta una persona para hacer frente a las demandas del trabajo, lo que contribuye a equilibrar, en alguna medida, la balanza de las demandas del trabajo con las posibilidades de Control (Karasec, 1979).

ACCIONES DE MEJORA QUE PUEDEN EMPRENDERSE

Ante la conveniencia y la necesidad de mantener altos niveles de Claridad Organizacional se sugieren a continuación diversas acciones que no pretenden

agotar el inventario de posibilidades de intervención pero sí ofrecer un abanico de posibilidades prácticas. Es importante no perder de vista que se requiere una suficiente claridad acerca de lo que puede estar fallando, para no equivocar el tratamiento. Es decir, será importante centrarse en el proceso comunicacional de la empresa, en las condiciones de las personas o, alternativamente, en los dos asuntos. Acciones como las siguientes pueden contribuir al tratamiento preventivo o correctivo de dificultades detectadas en Claridad Organizacional.

1. Hacer amplia divulgación entre el personal sobre los planes estratégicos de la dependencia, de la empresa y sobre su relación.
2. Crear condiciones, escenarios y mecanismos para que el personal pueda tener conciencia permanente de los objetivos y metas del cargo, de su equipo de trabajo, de la dependencia y de la empresa.
3. Mostar a cada colaborador la relación que existe entre sus tareas cotidianas y la misión y visión de la empresa.
4. Dar participación al personal en la planeación y programación de las actividades de su equipo o de su dependencia. Dar retroinformación sobre los avances en el logro de los planes o proyectos.
5. Informar de manera permanente al personal acerca de las dificultades y éxitos de su área de trabajo o dependencia.
6. Dar retroalimentación permanente al personal sobre los aspectos positivos y negativos de su desempeño en el trabajo.
7. Informar al personal de manera cuidadosa y oportuna sobre todo cambio o situación que afecte positiva o negativamente sus actividades laborales.
8. Garantizar que cada colaborador ubique correctamente su cargo dentro del conjunto de cargos y procesos de la organización.
9. Garantizar que cada colaborador conozca con detalle la estructura orgánica de la empresa y de su área de trabajo.
10. Garantizar que cada colaborador conozca con toda claridad las expectativas, los planes y las exigencias de su jefe en relación con los asuntos del trabajo.
11. Los mandos deberán hablar a sus colaboradores con claridad, oportunidad y asertividad.
12. Cada colaborador tendrá claro quién es su jefe y, por tanto, a quién debe rendir cuentas, dirigir quejas, solicitudes, permisos.
13. Obtener altos niveles de competencia de los jefes en: motivación del grupo de trabajo, gerencia del desempeño, prevención de problemas de

comunicación, tecnología de metas, gestión del cambio organizacional, dirección de reuniones efectivas.

14. Asegurarse de que el personal conozca los reglamentos, procedimientos y normas que regulan sus tareas y sus relaciones en el trabajo.
15. Asegurarse de que el personal conozca los procesos que se desarrollan en otras áreas y dependencias de la empresa.
16. Dar retroalimentación permanente al personal en relación con el cumplimiento de metas y la obtención de resultados.
17. Asegurar que los manuales de funciones o responsabilidades sean objetivamente comprensibles, fáciles de entender y abarcan todas las actividades que desarrolla el personal.
18. No delegar al personal actividades que están por fuera de sus posibilidades o capacidades.
19. Documentar y argumentar con claridad y oportunidad cualquier cambio que se presente en relación con las responsabilidades o funciones del personal.
20. En situaciones de cambio tomar precauciones para mantener al personal debidamente enterado de los propósitos, las justificaciones, las ventajas, los inconvenientes posibles y los beneficios individuales y colectivos esperados.
21. Controlar oportunamente rumores, malentendidos y demás dificultades de comunicación que surjan. Prevenirlos o corregirlos con información veraz, clara, oportuna y fácil de comprender.

RESPONSABLES DE LA GESTIÓN

Como en todos los aspectos del CO, cada persona miembro de un equipo de trabajo o que participa en los procesos de una dependencia, tendrá responsabilidades indelegables en relación con el mejoramiento. Esta responsabilidad se refiere a que cuando alguien detecta una dificultad, en este caso en Claridad Organizacional, deberá entenderla y tomar las medidas que le correspondan. Como mínimo deberá reportarla a alguien con autoridad que pueda intervenir la situación. También deberá informar los hechos a sus compañeros, colaboradores, usuarios o pares, según corresponda. Preferiblemente compartirá con su jefe o con otros apropiados no solo su observación sino también posibles maneras de resolverla o tratarla, que encuentre apropiadas desde su perspectiva personal.

Corresponde a los mandos asumir el liderazgo que es propio de su rol. Ellos tendrán que promover en su equipo el análisis de la situación, la búsqueda de causas o explicaciones posibles y la identificación de posibilidades de solución. De acuerdo con este análisis tomará las decisiones que le corresponda o reportará la situación y sus análisis a quien deba manejarla en otro nivel (Toro, 2005).

Es altamente conveniente que estos análisis y decisiones se realicen dentro del equipo de trabajo afectado, por dos razones principales: porque el CO y cualquiera de sus dimensiones es una realidad colectiva cuyo manejo debe ser también colectivo, las soluciones a una realidad de clima colectivo solo tendrán efecto y eficacia si son asumidas por el propio equipo y no si vienen impuestas desde fuera (Sanín, 2010; Toro, 2005).

Aquí también interviene el área de Gestión Humana en calidad de facilitadora del proceso colectivo, aportando asistencia, información, maneras de hacerlo con eficacia, asesoría y apoyo presupuestal, en caso de ser necesario. Por su parte la gerencia del área o del proceso apoyará también mediante la expresión de interés en el asunto y en su solución, incorporando el tema en las agendas de trabajo de la dependencia, demandando resultados y haciendo los controles de la gestión, tal como lo hace con los presupuestos o con los resultados estratégicos.

VERIFICACIÓN DE LAS MEJORAS ALCANZADAS

Para verificar la eficacia de un plan o estrategia de mejora de la Claridad Organizacional es preciso, aparte de haber realizado un buen diagnóstico, definir claramente el resultado que se desea alcanzar, identificar los recursos adecuados para el propósito y aplicarlos a la solución buscada, planear y programar las acciones necesarias y monitorear su eficacia (Sanín, 2010). Dentro de la necesidad de verificar la eficacia será conveniente, entre otras cosas, formular algunos indicadores que evidencian el cumplimiento del proceso establecido y los resultados alcanzados. Para este propósito se sugieren a continuación algunos indicadores tipo que ilustran la manera de realizar estos controles.

INDICADORES DEL PROCESO:

$$\text{Participación de implicados en la situación} = \frac{\text{No. de personas que participan en las acciones de mejora previstas}}{\text{No. total de personas que debieron participar}} \times 100$$

$$\text{Ejecución del plan de mejora} = \frac{\text{No. de acciones de mejora realizadas}}{\text{No. de acciones de mejora programadas}} \times 100$$

$$\text{Dedicación al plan de mejora} = \frac{\text{No. de horas dedicadas a mejorar la situación detectada}}{\text{No. de horas programadas para mejorar la situación detectada}} \times 100$$

INDICADORES DE RESULTADO:

$$\text{Cantidad de soluciones en el período} = \frac{\text{No. de problemas de claridad solucionados en el período}}{\text{No. de problemas de claridad detectados}} \times 100$$

$$\text{Eficacia de las acciones de mejora} = \frac{\text{No. de quejas de claridad posteriores a la acción de mejora}}{\text{No. de quejas de claridad registradas antes de la acción de mejora}} \times 100$$

Además de indicadores como los precedentes, los resultados de un nuevo diagnóstico, posterior a la implementación de las estrategias, puede ser útil para evidenciar cambios. En este caso conviene verificar a través de estadísticas adecuadas el nivel de significación de los cambios, si se presentan. En tal caso un Test de T para muestras relacionadas ofrece muy buenas posibilidades.

Esta guía general de intervención sobre la Claridad Organizacional será útil para líderes de equipos, responsables gerenciales y de gestión humana, en la medida en que se busque abordar las realidades que se desea tratar de manera franca, asertiva y constructiva. Este espíritu hará creíble el proceso de mejoramiento y promoverá el compromiso de las personas afectadas. La presente guía no agota las soluciones y estrategias. Alrededor de las ideas aquí propuestas cada líder podrá encontrar muchas otras posibilidades de actuación y gestión cuya eficacia dependerá de su conocimiento de la situación, de su ingenio y recursividad, y de su actitud sincera de búsqueda del bienestar y mejoramiento de su equipo de trabajo.

REFERENCIAS

- Cooper, M. (1976). Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*. 49(1), 11-28.
- Difonso, N. y Bordia, P. (2007). *Rumor Psychology. Social and organizational approaches*. Washington: APA
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285-308.
- Martínez, M. (2008 a, Octubre). Engagement. *Ponencia presentada en el V Simposio Internacional sobre Clima Organizacional, Agentes Facilitadores y Diferenciadores*. Organizado por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional - Cincel. Medellín, Colombia.
- Sanín, A. (2010). Metodología para la gestión del clima organizacional basada en el modelo de mejoramiento del desempeño de la American Society for Training and Development (ASTD). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(1), 54-64.
- Toro, F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17 (2), 27-41 .
- Toro, F. (2005). Liderazgo Organizacional. Objeciones y quejas sobre el apoyo del jefe. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 24 (1 y 2) 46-59.
- Toro, F. (Ed.) (2010). *Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (2da Edición). Medellín, Colombia: Cincel.

Toro, F., Londoño, M. E., Sanín, A., y Valencia, M. (2010). Modelo Analítico de Factores Psicosociales en Contextos Laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29 (2), 95-137.

CONCLUSIONES GENERALES

DOI: 10.21772/gco.ibe.c11

Al examinar globalmente los datos analizados en cada uno de los capítulos precedentes se hacen evidentes algunas tendencias que merecen una breve consideración.

En el análisis por sectores organizacionales se evidenció que las instituciones educativas y de la salud fueron superadas significativamente por las de otros sectores en retribución, trabajo en equipo, trato interpersonal, apoyo del jefe, estabilidad, coherencia, disponibilidad de recursos. Por tener estas dos instituciones un impacto muy significativo en la vida de la sociedad, en aspectos tan críticos para el bienestar y desarrollo de la nación, resulta claro que es urgente poner en marcha estrategias que permitan mejorar su ambiente interno institucional y dentro de él su clima organizacional. Es impensable, a la luz del saber científico disponible, que climas organizacionales deficientes puedan propiciar en el personal motivación, compromiso, altos niveles de desempeño y calidad de los productos o servicios institucionales.

En relación con el tamaño de las organizaciones se observó que las más grandes, en términos de cantidad de personal, logran percepciones más positivas de la retribución, estabilidad y sentido de pertenencia. Por el contrario, las pequeñas y medianas tendieron a ser mejores en apoyo del jefe, claridad organizacional y disponibilidad de recursos. Estas diferencias seguramente están determinadas por el tamaño pero también por muchas otras condiciones como la calidad del liderazgo, la centralidad de los asuntos humanos en la filosofía institucional, las prácticas administrativas y sus políticas de gestión. Muy conveniente sería que los diversos tipos de empresas lograran niveles de excelencia en todos los aspectos de su clima interno. Tal condición mejoraría muy significativamente sus posibilidades de crecimiento y productividad, su sostenibilidad y su contribución al desarrollo humano, social y económico del país.

Por otra parte, las empresas privadas superaron significativamente a las de derecho público en trato interpersonal, apoyo del jefe, claridad organizacional,

estabilidad, coherencia, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos. En varios de estos aspectos también las organizaciones de carácter mixto superaron a las públicas. Estos resultados evidencian que además de los asuntos de eficiencia y productividad a que están obligadas con la sociedad y con el estado, las empresas públicas tienen el reto de mejorar su calidad institucional interna para que puedan responder debidamente a la sociedad y al país.

En otra perspectiva, las personas más educadas percibieron menos favorablemente el trabajo en equipo, el trato interpersonal, el apoyo del jefe y la coherencia. Estas limitaciones merecen toda la atención dado que las personas más educadas en las organizacionales ocupan posiciones de mando o de responsabilidad técnica o científica. Por tanto sus tareas están directamente asociadas al manejo estratégico, técnico o productivo de la organización o, alternativamente, son candidatos potenciales para dichas posiciones. Estas condiciones deficientes del ambiente organizacional tienen un gran potencial para afectar de modo adverso su sentido de compromiso, su desempeño y su productividad. En general, nuestro quehacer nos ha permitido observar que al personal operativo y de más baja calificación se le suelen conceder más beneficios y privilegios que al personal con alta calificación profesional, que no ocupa posiciones de mando. Esta realidad, muy explicable por diversas razones, suele promover percepciones y juicios de inequidad entre el personal profesional, lo que con frecuencia promueve descontento y pérdida de compromiso entre el personal más calificado. Es importante también contrarrestar esta tendencia que resulta poco conveniente para las personas y las organizaciones.

En la sección final de este documento queremos puntualizar algunos principios que es preciso tomar en cuenta seriamente si se quiere hacer una gestión eficaz del clima organizacional en la empresa. Ellos no constituyen un procedimiento. Son principios que le dan fundamento al plan de gestión propuesto en la introducción de este escrito. Se refieren a condiciones que garantizan buenos niveles de impacto positivo sobre la calidad del clima organizacional. Se trata, entonces, de la importancia de acciones específicas como el diagnóstico previo, el plan de intervención, la participación de los implicados, la demanda de cambio, el compromiso de los jefes, la retroalimentación sobre los logros, el acompañamiento experto y la competencia de los jefes.

I. UN BUEN DIAGNÓSTICO

Sin contar con un diagnóstico objetivo y metodológicamente apropiado será inconveniente desarrollar un plan de intervención. Las razones son obvias. Si equivocamos la lectura de las situaciones y no ponderamos su alcance y su importancia corremos el riesgo de equivocar el tratamiento. Esto quiere decir que podemos tratar como prioritario o crítico algo que no lo es. Simplemente parece serlo porque alguien en la empresa lo sugirió o, peor aún, porque alguien quiere obtener un beneficio particular de un manejo particular de la situación. También suele ocurrir que una situación crítica se subestima o se soslaya por temor a enfrentarla, por desconocimiento o por falta de compromiso de quienes deben manejarla. Investigaciones desarrolladas en el medio nos han permitido evidenciar que no todas las variables o aspectos examinados en el diagnóstico tienen la misma influencia en la calidad global del CO de la empresa. En concreto, la conducta de los jefes y las relaciones sociales en el trabajo son determinantes críticos del CO y, por consiguiente, cualquier estrategia de mejoramiento tendrá que tomar en consideración estos dos aspectos de la realidad (Toro, 2010).

Circunstancias como estas hacen imperativo que antes de pensar en soluciones o en planes de gestión del CO sea indispensable contar con un buen diagnóstico. Este diagnóstico debe satisfacer varios requisitos que destacamos a continuación.

- Estar fundamentado en un buen modelo analítico. Este modelo dará los criterios para interpretar los resultados obtenidos y para decidir sobre la importancia relativa y la urgencia de cada uno de los hallazgos de la exploración.
- Realizarse con un método y con instrumentos de evaluación y medida que cumplan con condiciones psicométricas establecidas internacionalmente. Es decir, los instrumentos utilizados deberán contar con evidencia de su confiabilidad, de su validez y de su cumplimiento de otros criterios de calidad técnica. Hay organizaciones que contratan estos servicios y no suelen examinar si el instrumento utilizado por su consultor cumple con estos requisitos. De no ser así, el diagnóstico puede consistir en una recopilación de datos sin garantía de veracidad, interpretados sin ajuste a un modelo analítico que asegure juicios evaluativos correctos.

- Verificarse de antemano la calidad profesional de quienes realizarán el diagnóstico dado que se trata de un proceso especializado, dentro de una disciplina también especializada, que estudia el comportamiento humano en las organizaciones.
- Deberá indicar este diagnóstico la importancia relativa de los distintos resultados obtenidos, su urgencia o la necesidad de su tratamiento.
- Destacará efectos posibles de los hechos detectados sobre la calidad de la vida de las personas en el trabajo y sobre la productividad de la organización, lo que permitirá definir prioridades de manejo.
- Deberá ser ampliamente conocido el resultado del diagnóstico por todos los implicados y los afectados.

Un buen diagnóstico previo es un insumo indispensable para una gestión acertada del mejoramiento o del sostenimiento de niveles particulares del CO en la empresa.

2. PLANEAR LA INTERVENCIÓN

Intervenir significa idear un plan de mejoramiento y aplicarlo de modo que se produzcan cambios evidentes y positivos, nunca inconvenientes. Por consiguiente, intervenir el CO o uno de sus componentes supone gestionar varios asuntos claves (Craig, 2003; Sanín, 2010,):

- Contar con un diagnóstico objetivo y confiable.
- Identificar las brechas existentes entre la situación actual y la situación esperada, correcta o deseable a la que se quiere llegar.
- Identificar y seleccionar medios, recursos (materiales y personales) o posibilidades de modificar la situación actual diagnosticada.
- Establecer un plan de acción con metas específicas, recursos necesarios, responsables, plazos y resultados observables que se obtendrán con el plan.
- Verificar de modo permanente los avances y progresos que se van alcanzando.
- Prever la manera de preservar los cambios que van ocurriendo.
- Estimular, reconocer o incentivar a las personas y grupos que van logrando las mejoras previstas.
- Evaluar finalmente los logros del plan.

Puede apreciarse que intervenir el CO o uno de sus componentes es un proceso complejo que nunca deberá improvisarse porque se corre el riesgo de no obtener los cambios que se necesitan o, peor aún, de provocar efectos adversos y, en todos los casos, incurrir en costos económicos, sociales o psicológicos injustificables.

La evaluación final de la intervención permitirá detectar deficiencias, éxitos o limitaciones que deberán resolverse para garantizar el logro de los efectos previstos. La elaboración del plan de intervención y su ejecución son aspectos centrales de la gestión. Estas tareas constituyen el asunto más importante de la gestión del clima organizacional. De hecho, no tiene sentido hacer diagnóstico si no se piensa hacerle gestión a los resultados. Por otra parte, es inconveniente hacer esfuerzos de mejoramiento sin partir de un buen diagnóstico o incurriendo en la improvisación o en un intento sin verificación. La buena voluntad y el sentido común ayudan pero no son suficientes para desarrollar una acción eficaz de mejoramiento o de sostenimiento.

3. LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS IMPLICADOS

Los implicados son todos los que contribuyen directa e indirectamente al surgimiento de una situación de clima indeseable o mejorable. Se trata de los jefes de distintos niveles cuya actuación u omisión contribuyó a los resultados que se desea cambiar o sostener. También son los colaboradores y el equipo de trabajo, como un todo, que sirve como escenario en el que acontecen los hechos. Es además la alta gerencia con su responsabilidad de generar políticas, mecanismos de control y de apoyar los esfuerzos de cambio. En ocasiones son protagonistas también otros equipos de trabajo, clientes internos, responsables de procesos o responsables de recursos. En general, todo aquel que contribuye en alguna medida al surgimiento de una dificultad, es protagonista y deberá tener voz, voto y compromiso en relación con el mejoramiento de la situación.

La participación de los implicados es condición necesaria para que surja el cambio. Cada uno de ellos contribuye en alguna medida y en esa misma proporción deberá participar en la gestión. Esta es una condición necesaria para el cambio, dado que éste no se produce por instrucción u orden de la gerencia o del jefe, ni por generación espontánea, sino cuando los implicados identifican la situación o el problema y acuerdan modos conjuntos de manejarlo.

Por otra parte, cuando las acciones de mejora o de sostenimiento se establecen por consenso y con el concurso de todos los involucrados, se generan conductas de control social, muchas veces espontáneas, que crean presiones internas para el cumplimiento de los acuerdos. Es decir, que el incumplimiento ya no es un asunto de control por parte del jefe o del gerente sino de toda la colectividad. En la literatura especializada en los procesos dinámicos de los grupos abundan las evidencias acerca de la eficacia de la participación, tal como lo refiere Lathan (1985):

- Cuando las metas se establecen con participación del grupo suelen alcanzar más altos niveles de exigencia que cuando son asignadas por una autoridad.
- Las decisiones tomadas por consenso tienden a generar más altos niveles de compromiso que cuando son impuestas.
- El control social que genera la participación en las decisiones mejora las posibilidades de cumplimiento de los acuerdos en relación con las decisiones tomadas por otros.

En resumen, es importante responsabilizar a los equipos de sus propios problemas y de la búsqueda de las mejores soluciones. La búsqueda de las soluciones no debe ser asumida unilateralmente por Gestión Humana. No obstante esta dependencia deberá proveer apoyo, asesoría y acompañamiento, particularmente cuando los equipos y los jefes están aprendiendo estos aspectos de la gestión de su clima interno.

4. LA DEMANDA DE CAMBIO

Dado que analizar una dificultad y realizar acciones de mejora implica esfuerzo, y en ocasiones sacrificio personal o colectivo, las personas tenderán a no emprender acciones de mejora de modo espontáneo y voluntario. Esta tendencia no se observaría en equipos funcionalmente maduros liderados por personas autocríticas y emocionalmente equilibradas. En ocasiones los cambios exigen que alguien en el equipo adopte un modo de actuar al que no estaba acostumbrado, que renuncie a un estilo personal, a una ventaja o privilegio y, en general, que asuma un costo o un sacrificio que se requiere para el bien de la colectividad.

Para que estos esfuerzos se produzcan, es decir, los asuman las personas implicadas, es preciso que existan condiciones motivadoras suficientemente determinantes. Aparte de las que ya se refirieron atrás, aquí incluimos un motivador externo no solo importante sino también indispensable: la demanda de cambio. Se refiere a la existencia implícita, y preferiblemente explícita, de una expectativa, de una instrucción o de una solicitud de cambio por parte de una persona con autoridad.

En una reunión del Comité de Gerencia de una organización productora de papel se revisaban los resultados del diagnóstico de clima organizacional. El indicador de Imagen Gerencial obtuvo un resultado promedio bajo. Este dato no resultó conveniente, en concepto del gerente general. Una vez que expresó su concepto a todos los miembros del equipo gerencial les informó que ese resultado debería mejorarse. Determinó un plazo de un mes para que cada directivo le informara sobre el plan de mejora que adoptaría y tres meses más para evaluar de nuevo el indicador de liderazgo y mostrar un resultado más conveniente. Al tiempo, dio instrucciones al gerente de Gestión Humana para que contratara con un consultor el desarrollo de un mecanismo que permitiera monitorear las mejoras en el indicador.

En este caso no solamente se formula una expectativa de mejora por parte del presidente de la compañía. Hay también una instrucción, plazos para mostrar resultados, acciones de control que el mismo mando define y asignación de un recurso para poder evidenciar el cambio solicitado. Esta demanda externa para las personas del equipo gerencial, clara y determinada en el tiempo, constituye un motivador del cambio. El directivo habría podido sugerir que sus gerentes le hicieran gestión al liderazgo, que mejoraran el indicador y simplemente habría podido abstenerse de dar cualquier insinuación. En cuyo caso muy posiblemente ninguno de los mandos hubiera emprendido acciones conducentes a la mejora del liderazgo en sus respectivas dependencias.

A lo largo de muchos años de trabajo hemos podido constatar que las acciones de mejora que demandan esfuerzo y que suponen cambiar los conceptos y las costumbres no suelen producirse espontáneamente. Es necesario que exista una demanda explícita por parte de alguien con autoridad y que tal demanda se acompañe de apoyo, de controles y de mecanismos de verificación. De este modo se crean fuerzas que presionan o impulsan el cambio deseado (Toro, 2001).

5. EL COMPROMISO DE LOS MANDOS

Este asunto está relacionado de modo estrecho con el precedente. Se refiere a la conveniencia de que las personas con responsabilidad gerencial, de mando o de liderazgo, se involucren activamente en los planes de mejoramiento o de sostenimiento del clima organizacional (Toro, 2001). Este compromiso debe notarse y suele manifestarse de diferentes maneras: ofreciendo apoyo, proporcionando recursos, definiendo niveles de exigencia, monitoreando planes y programas, proponiendo retos, pidiendo evidencias de resultados, dando reconocimiento por los logros y aciertos, formulando políticas.

Estas actuaciones de parte de los mandos definen, entonces, expectativas sobre el clima para el resto del personal, ponen en evidencia que los asuntos del clima organizacional son importantes para la empresa, dan el mensaje de que no es opcional trabajar para mejorar o para mantener niveles positivos de calidad del clima y que el asunto es tan importante como gestionar el presupuesto, la productividad, las ventas o la calidad del producto o del servicio.

Conviene a quienes responden por la gestión del clima organizacional asegurar, desde el comienzo, el compromiso de los mandos de todos los niveles para que esta gestión no se vea como un asunto secundario, sin importancia, al que no se le debe perder tiempo. Además, porque las respuestas de apoyo y compromiso de los mandos legitiman la gestión del clima y posicionan el tema y las prácticas relacionadas dentro del contexto de los asuntos importantes de la cultura organizacional.

Como en muchos de estos esfuerzos, no siempre es fácil conseguir un buen nivel de compromiso gerencial. Para lograrlo es preciso desarrollar una estrategia bien concebida que contemple acciones como informar ampliamente, con claridad y precisión, reportar los avances de otras organizaciones en este campo, dar retroalimentación sobre logros, resultados y beneficios de la gestión y, hasta donde sea posible, mostrar efectos de esta gestión sobre la motivación del personal, su satisfacción laboral, el compromiso, la reducción de riesgos psicosociales y las mejoras en el desempeño y la productividad de las personas y los equipos de trabajo.

6. LA RETRO-ALIMENTACIÓN SOBRE LOS LOGROS

De tiempo atrás la investigación psicológica ha demostrado que la retro-alimentación sobre los resultados es un motivador altamente eficaz (Lathan,

1985; Locke y Lathan, 1985; Vandewalle, Cron y Slocum, 2001). Esto quiere decir que si un equipo de trabajo logra mejorar algún aspecto deficiente de su clima interno o mantenerlo en un alto nivel, darle reconocimiento por esto consigue que las personas sientan que valió la pena esforzarse, experimentan un refuerzo para su auto-estima, orgullo por el resultado y, muy posiblemente, estarían en actitud de repetir el esfuerzo o de trabajar para conservar el resultado alcanzado. La investigación motivacional en Colombia ha mostrado que el reconocimiento es un motivador importante para las personas en el trabajo (Toro, 1996).

Hay diferentes maneras de proveer retro-alimentación. Una consiste en hacer explícitos y evidentes para otros las realizaciones de un equipo de trabajo o de una persona. Otra consiste en dar una felicitación formal por parte de personas con autoridad. En algunas empresas se hace una sobria celebración en la gerencia con quienes han hecho algo meritorio, en otras se divulgan los logros y los responsables en los medios de comunicación internos de la compañía o también en medios externos. Las comunicaciones de felicitación y reconocimiento por la gerencia de la compañía, los premios y condecoraciones, y demás mecanismos de aplauso y reconocimiento que puedan tener sentido en la organización pueden ser adecuados.

No obstante, es preciso tener en consideración que reconocimiento o motivación no significan, desde el punto de vista del lenguaje profesional de la psicología, concesión de estímulos, incentivos o beneficios económicos. Significan, por contraste, exhibir reacciones que demuestren conocimiento o conciencia de un hecho o resultado destacado, que expresen complacencia, gusto o admiración por lo alcanzado. Como regla de oro, conviene tener en cuenta que una reacción positiva de reconocimiento o gratitud ante el acierto o el logro son motivadores fundamentales para estimular el esfuerzo (Zhou, 1998). Los estímulos económicos suelen ser poco convenientes porque transforman el compromiso, el deseo de logro, el “enganche” emocional con una causa o un proyecto en una disposición que solo se pondrá en ejecución si la compensación económica ofrecida o esperada es atractiva. Es decir el esfuerzo ya no tendrá sentido por la valoración interna que de él hace la persona sino por la compensación económica (Deci, 1980).

También es importante considerar la retro-alimentación negativa. Consiste en una reacción que hace evidente una falla o deficiencia. Busca examinarla, valorarla y encontrar soluciones, posibilidades de mejora o de prevención. Esto

no significa un regaño, un reclamo o una acusación. El manejo agresivo del desacierto suele estimular el ocultamiento de las equivocaciones o deficiencias y por consiguiente impedir las posibilidades de mejora y prevención.

La retro-alimentación de signo negativo consiste en hacer referencia a hechos, datos o realidades con efectos inconvenientes. No obstante en ella no se juzga o evalúa a la persona, solo se enfatiza en el examen objetivo de la realidad (Zhou, 1998). Ella constituye también una manera de motivar la reflexión, la auto-crítica, la auto-conciencia y, como consecuencia, estimular las actuaciones de corrección o de prevención.

En este tipo de gestión es indispensable prever los mecanismos de verificación de los logros o resultados. También es clave tener claras las posibilidades de generar retro-alimentación para quienes trabajan por la mejora o el mantenimiento de altos niveles de calidad del clima organizacional de los equipos de trabajo. No se debe desperdiciar el carácter motivacional de una buena retro-alimentación positiva o negativa, inmediata, objetiva, respetuosa y constructiva.

7. EL ACOMPAÑAMIENTO EXPERTO

Se refiere este elemento de gestión al hecho de que la evaluación del clima organizacional, su intervención, su monitoreo requieren el dominio de saberes especializados, propios de una disciplina científica. Quien no posee tales saberes actuaría por intuición o sentido común, lo que resulta inconveniente para las organizaciones por el alto riesgo de equivocar el diagnóstico o el tratamiento, con las consecuencias indeseables que esto se pueden derivar. Es importante, entonces, que quienes asuman estas responsabilidades tengan la idoneidad profesional requerida o se apoyen en los especialistas que necesita este tipo de gestión.

En los asuntos de las personas no es lícito ni conveniente improvisar porque se pueden crear problemas o dificultades que empeorarían una situación, en lugar de solucionarla. En ocasiones se considera que los asuntos del personal se pueden manejar con base en el sentido común, lo que la investigación desconfirma cada vez que los hallazgos de la ciencia del comportamiento invalidan las presunciones obvias del sentido común.

8. LA COMPETENCIA DE LOS JEFES

Tal como se mostró en capítulos previos, las actuaciones de los jefes y demás personas con autoridad en la empresa tienen un apreciable potencial para incidir de manera positiva o negativa en la calidad del clima organizacional (Sanín, 2010; Toro, 2010c). Por consiguiente, por la naturaleza de su rol el jefe debe liderar los procesos que impactan el bienestar y la calidad de la vida de su equipo de trabajo. También sabemos que su conducta, formal e informal, determina grandemente la calidad del clima organizacional de su equipo. Si esto es así, resulta imprescindible en una organización asegurar que los mandos cuenten con las competencias necesarias para liderar los procesos humanos a su cargo, como motivar, liderar, reto-alimentar, desarrollar, instruir, organizar y, entre tantos otros, gestionar la calidad del clima organizacional de sus equipos. Por tal razón las empresas están llamadas a asegurarse de que sus mandos cuenten con las competencias requeridas para tales propósitos. La idea de que el mejor jefe es quien tiene un desempeño técnico sobresaliente no es del todo correcta. Dado que el mando es una función psicosocial de liderazgo y de orientación de personas, los saberes técnicos deberán ser un requisito para los colaboradores del equipo y las competencias gerenciales una condición esencial del rol de mando.

En un estudio sobre las condiciones necesarias para el ejercicio del mando se encontró que un conjunto de calidades o competencias específicas eran ingredientes indispensables del potencial de liderazgo de un jefe: Asertividad, Manejo de la Retro-alimentación, Auto-conciencia Gerencial, Escucha Activa, Manejo del Estrés y Resiliencia (Toro, 2010a, 2010b).

Esta parte de la estrategia de gestión del clima organizacional toma tiempo, se requieren esfuerzos continuados de formación, retro-alimentación a los jefes, acompañamiento de la gestión que realizan en sus equipos de trabajo, estímulo por sus logros y una asignación clara de responsabilidades en lo relativo al clima organizacional de sus equipos.

REFERENCIAS

- Craig, R. (2003). *The ASTD training and development handbook: A guide to human resource development*. McGraw-Hill
- Deci, E. L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington (MA): D. C. Heath

- Lathan, G. (1985). Establecimiento de metas, información de retorno y motivación del empleado en la industria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 6 (1).
- Locke, E. & Lathan, G. (1985). *Goal setting. A motivational technique that Works*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Sanin, A. (2010). Metodología para la gestión del clima organizacional basada en el modelo del mejoramiento del desempeño de American, Society for Training and Development. En Toro, F. (Ed.). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel.
- Sanín, A. (2010). Estudio de las diferencias en apoyo del jefe e imagen gerencial asociadas al género, nivel educativo y nivel jerárquico. En Toro, F. (Ed.). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (1996). *Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes*. Medellín: Cincel
- Toro, F. (2001). *Clima Organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel
- Toro, F. (2010a). Liderazgo Organizacional. Objeciones y quejas sobre el apoyo del jefe. En Toro, F. (Ed.). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2010b). Efectos sobre el clima organizacional de una experiencia de formación de líderes. En Toro, F. (Ed.). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2010c). Relación entre el clima organizacional y la imagen gerencial. En Toro, F. (Ed.). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel.
- Vandewalle, D., Cron, W. J. & Slocum, J. W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86, 620-640.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*. 83 (2).

GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
INTERVENCIÓN BASADA EN EVIDENCIAS

Se terminó de imprimir en enero de 2013.

Para su elaboración se utilizó papel Ivory de 70 g,
en páginas interiores, y propalcote 250 en la carátula.

Fuente tipográfica: Adobe Caslon Pro