

Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional

Elena Maisch Molina*

E-mail: emaisch@terra.com.pe

RESUMEN *En el presente artículo se presenta una síntesis previa de cuales son los factores externos, internos y de resultado que actúan sobre el clima organizacional y que han permitido el incremento de los estudios en esta área temática.*

En función a esta incrementada demanda se plantean ciertas pautas metodológicas que pueden ayudar a los interesados a realizar estudios de este tipo tanto a nivel teórico como en contextos organizacionales específicos.

Palabras clave: *Psicología organizacional, clima organizacional.*

ABSTRACT *This paper presents a previous synthesis that presents internal, external and results factors that works on the organizational climate which has allowed the greater number of studies in this theme.*

Studies of organizational climate: methodological patterns

Due to this increased demand, certain methodological patterns are presented both at the theoretical level and at certain organizational contexts, in-order to help those interested to make this kind of studies.

Keywords: *Organizational psychology, organizational climate, methodological patterns.*

En la moderna consultoría organizacional nacional como internacional, los estudios de clima organizacional son los que más han visto incrementada su demanda.

Podemos ensayar una explicación sistémica de este fenómeno ubicando los factores externos, de proceso y de resultado que han contribuido a este incremento:

FACTORES CONTRIBUYENTES EXTERNOS

Los nuevos enfoques empresariales sobre la cultura organizacional que remarcan cada vez más el importante factor de apalancamiento que desempeña la cultura en los negocios. Así hablamos, por ejemplo, de una cultura exportadora, una cultura emprendedora, una cultura de negocios, una cultura de la empleabilidad, etc.

Cultura y clima resultan según los especialistas, tales como la consultora P.A. & Partners¹ totalmente asociados. La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable. Los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer variar en cualquier momento.

FACTORES CONTRIBUYENTES DE PROCESO

La asociación que se viene efectuando en la gestión moderna entre la productividad del recurso humano y el clima laboral. El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando

* Doctora en Psicología. Docente de Postgrado de la UNMSM y de la Universidad Ricardo Palma.

el clima laboral lo que se está haciendo es determinar que tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

FACTORES RESULTANTES

La redefinición del concepto de Recursos Humanos, que ha cambiado, de un concepto y un rol pasivo a uno activo llegando a constituirse en el eje central de la gestión de negocios. Esta realidad por tanto nos conduce a la necesidad de evaluar permanentemente a través del Recurso Humano como está la gestión de la organización. Los estudios de clima se convierten entonces en una de las herramientas más completas y poderosas que nos permiten evaluar y medir como están actuando ciertos factores de ingreso o insumos sobre el clima, que actuará como un factor mediador por estar ubicado en el centro, entre el insumo y el producto resultante, específicamente según los especialistas, en la percepción del mismo trabajador y que va a permitir el factor o efecto resultante: la productividad individual y organizacional.

El concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias. Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen en cada vez más relevantes y necesarios.

Ante este panorama y para contribuir a los propósitos del presente trabajo, resulta pertinente formularnos las preguntas que se plantean los metodólogos cada vez que quieren probar la viabilidad de cualquier estudio investigativo: el qué de la investigación (problema), el cómo de la investigación (metodología) y el para qué (objetivos, importancia, beneficios) de la investigación.

¿Qué investigar sobre clima organizacional? Posibles problemas de investigación en los estudios de clima

El análisis precedente nos ayuda a abrir una amplia gama de posibilidades de estudio sobre el clima organizacional de tal manera que para aprovecharlas mejor tengamos que efectuar una clasificación que nos permita a la vez elegir y ubicar

el estudio a realizar. Es así que podemos plantear dos niveles de estudios:

- a. Estudios a nivel de **macrofenómeno**: Son los de naturaleza sustantiva o básica que contribuyen a conocer más sobre la naturaleza del clima y que comprenden la investigación del fenómeno o hecho en sí y las relaciones que puede guardar con otros fenómenos o hechos contribuyentes o resultantes. Estos estudios tendrían la finalidad de desarrollar una mayor teorización sobre el tema y no se sitúan en un campo aplicativo específico.

En este nivel podríamos estudiar lo siguiente:

- La situación de los contribuyentes externos como pueden ser los factores situados en el entorno externo de la organización y en la cultura organizacional.
- Los contribuyentes internos pertenecientes al o los recursos humanos como, por ejemplo, las capacidades, percepción, habilidades, motivación, conocimientos, experiencia, formación, etc., y otros que resulten vinculados a la generación del clima.
- Los de proceso como, por ejemplo, las dimensiones o indicadores inherentes al clima desde el punto de vista teórico.
- Los factores resultantes de productividad que guardan relación directa con el clima como, por ejemplo, la identificación de los factores del clima que aumentan, disminuyen o mantienen la productividad en el equilibrio adecuado.
- Podríamos estudiar también todas las combinaciones posibles a partir del cada uno de estos temas, así algunos de estos problemas combinados podrían ser de tipo asociativo como las relaciones existentes entre cultura y clima organizacional, entre las características de los recursos humanos y la generación del clima, entre la situación de las dimensiones del clima y los niveles de productividad. Pueden ser también de tipo causal - explicativo, en los que ciertas causas generan determinados efectos como, por ejemplo, como influencia la cultura sobre el clima organizacional o los efectos que generan las dimensiones del clima sobre los niveles de productividad, etc.

- b. Estudios a nivel de **microfenómeno**: Son los de naturaleza aplicativo y nos permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico. Estos estudios tienen la utilidad de **diagnosticar** el clima in

situ y detectar cuales de sus factores o componentes resultan afectados, detectando las causas y niveles de afectación.

Se puede llegar más allá y utiliza los estudios de clima para regular el correcto funcionamiento organizacional de tal manera que el estudio sea preventivo y no sólo reactivo. Se investiga para prevenir los problemas antes de que estos se presenten externamente, acarreado consecuencias negativas en la productividad y peor aún en los resultados financieros.

Lo que debe primar en todo caso es la situación detectada en el conjunto sistémico de la organización y que amerite un estudio de clima.

Los estudios de clima en este nivel según diferentes autores podrían estar en concreto vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que ya han sido definidos por los investigadores como variables de evaluación y medición.

Litwin y Stinger (1978) citados por Paulina Bustos y otros² fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización

La consultora Hay Group, sede Venezuela³, ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO (Estudio de Clima Organizacional):

- Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de él /ella.
- Estándares: se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
- Responsabilidad: los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- Flexibilidad: no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.
- Reconocimiento: los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.
- Espíritu de equipo: la gente esta orgullosa de pertenecer a la organización.

Según esta consultora cuando los empleados obtienen un alto puntaje en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Cuando

obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, la interpretación y las ganancias.

Para la Consultora Gestar⁴ las variables a medir serían las doce siguientes: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.

En todo caso y para una investigación más efectiva se recomienda que estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales y que cada empresa pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

Las dimensiones de análisis deberán ser fijadas por un equipo vinculado a la gestión del tema pudiendo participar los especialistas de Recursos Humanos y especialistas de otras áreas. Es preferible que sea un equipo multiárea para evitar los sesgos en la visión del tema. Las hipótesis sobre cuales serían las posibles dimensiones que intervendrán en cualquier instrumento de detección y evaluación del clima tienen que ser validadas por los miembros del equipo de expertos. Esto significa que debe existir un acuerdo consensuado de cuales son las dimensiones de clima que corresponden ser estudiadas en correspondencia al tipo de organización en el que se encuentren.

¿Cómo investigar sobre clima organizacional?

Metológicamente los estudios sobre clima a nivel micro comprenden las mismas etapas que cualquier investigación científica y son, según señala la consultora P.A. & Partners⁵, las siguientes:

Etapas en la Investigación:

- Preparación - identificación del problema,
- Planificación - hipótesis generales,
- Ejecución de la Investigación,
- Interpretación de los datos,
- Conclusiones,
- Sugerencias.

El cómo investigar comprende también el aspecto instrumental de la investigación que en metodología responde a la elección de las técnicas e instrumentos que resulten más pertinentes para levantar la información necesaria sobre el clima de la organización.

El *know how* de la consultoría organizacional ha diseñado una serie de instrumentos vinculados a estas dimensiones que ya están confeccionados y que se venden para su aplicación o que forman parte de los programas de consultoría ya elaborados. Según la consultora P.A. & Partners⁶ las técnicas más apropiadas para este tipo de estudios serían los siguientes:

- Cuestionarios,
- Entrevistas,
- Observación,
- Análisis Documental,
- Dinámicas de Grupo,
- Debates,
- Juegos Projectivos,
- Análisis de Incidentes Críticos.

Sobre estas posibilidades técnicas e instrumentales es pertinente recomendar el uso de varias simultáneas, tanto porque cada una puede brindar una perspectiva diferente del tema como porque necesitamos que éstas confirmen por varias vías las hipótesis que habíamos formulado.

Sobre si es más conveniente el empleo de un instrumento ya diseñado y en venta en el mercado o uno propio, esto sería una decisión que corresponde a los responsables de su aplicación. Los confeccionados tienen la ventaja de ser instrumentos con validez y confiabilidad garantizada, pero la desventaja que sus dimensiones pueden no ser las más pertinentes o relevantes en relación al contexto organizacional específico. Los propios en todo caso podrían reflejar mejor las dimensiones que nos interesa enfocar por su pertinencia o relevancia, pero deben seguir todos los procesos necesarios para otorgarles validez y confiabilidad.

La validez está referida a que un grupo de expertos se ponga de acuerdo en cuales son los ítems o reactivos que se deben plantear para estudiar cada una de las dimensiones pertinentes previamente consensuadas y que este acuerdo sea estadísticamente concordante. Es decir, que debe existir una coincidencia no sólo en el criterio cualitativo de los expertos de cuales son los ítems que corresponden a cada una de las dimensiones del clima sino también una coincidencia cuantitativa o estadística lo más cercana posible de la opinión de los expertos sobre los ítems.

La validez también implica que el instrumento haya sido probado en su contenido, es decir, que los ítems planteados para medir el clima sean los adecuados. Esto lo deben determinar los expertos como

también los mismos usuarios a través de aplicaciones piloto o ensayo, previas a la aplicación definitiva del instrumento de medición que deriven en una validación estadística, es decir, estadísticamente que ítems han sido aceptados y cuales rechazados.

La confiabilidad implica que el instrumento esté tan bien elaborado que podamos confiar en sus resultados. Para probar la confiabilidad es conveniente utilizar dos aplicaciones del instrumento elaborado con cierta intermediación de tiempo entre ambas y que en arrojen resultados estadísticamente muy cercanos.

¿Para qué investigar sobre clima organizacional?

O lo que es lo mismo ¿qué objetivos tienen los estudios sobre clima organizacional?

Según Alexis P. Gonçalves " el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros".

Estos estudios nos permiten en síntesis efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

Las posibilidades están abiertas y se pueden incrementar aún más. Debemos acordarnos siempre que en el recurso humano se encuentra el capital empresarial más valioso ya que es el que posee y desarrolla el *know how* organizacional.

REFERENCIAS

1. P.A. & PARTNERS; <http://www.pa-partners.com>
2. BUSTOS, Paulina; MIRANDA, Mauricio; PERALTA, Rodrigo en www.gestiopolis.com
3. www.haygroup.com.ve

4. www.gestar.cl
5. Fuente citada en 1.
6. Fuente citada en 1.
7. GONÇALVES, Alexis P. <http://www.calidad.org/articulos/dec97/artdec97.htm>

BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas, México.
- GONCALVES, Alexis (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- HAMPTON R. David (1989). *Administración*. Mc Graw Hill.
- KOONTZ, Harold y HEINZ, Wihrich (1988). *Administración, una perspectiva global*. Mc Graw Hill.

PHEGAN, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. Panorama Editorial, S.A., México.

ROBBINS, Stephen (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

ROBBINS, Stephen (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

VALLE, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Addison Wesley Iberoamericana, Estados Unidos.

WEBS

GESTAR: www.gestar.cl/cons

GONÇALVES, Alexis P.: <http://www.calidad.org/articulos/dec97/artdec97.htm>

HAY GROUP: www.haygroup.com.ve

PA. & PARTNERS: www.pa-partners.com