

VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires .2009

Titulo de la Comunicación: CLIMA LABORAL Y CONTRATO PSICOLÓGICO:
DOS APORTES DE LA PSICOLOGIA EN LA GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

Área Temática: Clima, cultura y comunicación organizacional

Nombre del Autor: Lic. Claudio Alonzo

Dirección Postal y Dirección de correo electrónico: Nicasio Oroño 585 (1405) Ciudad Autónoma de Bs. As (claudio.alonzo@gmail.com)

**Titulo de la Comunicación: CLIMA LABORAL Y CONTRATO PSICOLÓGICO:
DOS APORTES DE LA PSICOLOGIA EN LA GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES**

PALABRAS CLAVES

CLIMA LABORAL – CONTRATO PSICOLÓGICO – RENDIMIENTO HUMANO PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

RESUMEN DE LA PONENCIA

El trabajo humano como constructo complejo y multidimensional, necesita ser replanteado. Las nuevas subjetividades en este campo, nos interpelan como psicólogos del trabajo, y nos colocan en un lugar incomodo pero desafiante a la vez. Se hace necesario, generar marcos referenciales que nos permitan operar profesionalmente, con mayor efectividad. Es el de hoy, un contexto laboral cambiante, en el que las representaciones mentales individuales y los imaginarios colectivos sobre el trabajo, están mutando continuamente.

Semejante escenario, nos exige repensar la relación individuo / ámbitos de trabajo. Las necesidades de supervivencia, de productividad, y competitividad de las organizaciones, están cada vez mas condicionados por los niveles de compromiso, y capacidad contributiva, tanto individual como grupal, de las

personas que trabajan en ellas. El rendimiento humano laboral, no puede quedar sujeto a la aplicación acrítica de sistemas técnicos eficientes, que resuelvan automáticamente el ajuste entre las personas y el trabajo. El trabajo humano se resiste a la técnica, y a las ilusiones de predictibilidad de las conductas individual y grupales.

Este trabajo se propone reformular los conceptos de clima laboral y contrato psicológico, constructos propios de la psicología aplicada al trabajo, precisar sus posibles articulaciones, y concebirlos como recursos operacionalizables en la gestión humana de las organizaciones.

ABSTRACT

TITLE OF THE PRESENTATION: WORK ENVIRONMENT AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT: TWO CONTRIBUTIONS OF THE PSYCHOLOGY OF HUMAN MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

AUTHOR: Lic. Claudio Alonzo

KEY WORDS: WORK ENVIRONMENT – PSYCHOLOGICAL CONTRACT – HUMAN PERFORMANCE – ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY

PRESENTATION ABSTRACT:

Human work, as a complex and multidimensional construct, needs to be redefined. The new subjectivities on this field question us as psychologists of work and put us in an uncomfortable but also challenging place. It turns necessary to generate frames of reference which enable us to operate professionally with more effectiveness. The current work context is a changeable one in which the individual mental representations and the collective representations about work are continually mutating.

Such a scene, forces us to rethink the relation individual/ work spheres. The needs of survival, productivity and competitiveness of the organizations are increasingly conditioned by the level of commitment and contributive capacity, either group or individual, of the people who work in them.

The human performance at work can not be subject to the acritical application of efficient technical systems which automatically solve the adjustment between people and work. Human work resists the technique and the illusions of predictability of individual and group conducts.

This work sets out to reformulate the concepts of work environment and psychological contract, which are constructs of the psychology applied to work, to precise their possible articulations and to conceive them as operational resources in the human management of organizations.

INTRODUCCION

Cualquier intervención profesional que realicemos en el campo del trabajo humano (hace mucho tiempo que intento plantear que el trabajo como fenómeno individual y social, necesita ser colocado en una dimensión mas amplia, que lo explique mas allá del empleo y mas allá de las organizaciones), nos revela una fisonomía compleja, donde todas las categorías clásicas de análisis, pierden vigencia irremediabilmente. Propongo en este sentido, disponer de un marco de referencia que contemple las siguientes dimensiones

1. La dimensión del cambio.

El contexto de trabajo no es estable ni permanente. Debería ser caracterizado como un “contexto turbulento” cuya textura áspera y corrosiva pero no menos dinámica, evidencia transformaciones inéditas en las maneras de producir bienes y servicios sobre todo a partir de la innovación tecnológica (Aldo Schlemenson 2006 – *la gestión del talento*)

Por añadidura se evidencian modificaciones notorias en el funcionamiento de los mercados, sobre todo en la manera en que se expresan los intercambios económicos y comerciales, que reflejan una fuerte transnacionalización de las organizaciones, todo ello en el encuadre de una crisis del modelo capitalista, con impacto negativo en las economías emergentes.

También son visibles, comportamientos individuales y colectivos cambiantes en cuanto a pautas de consumo, coincidentes con ciclos de vida muy reducidos de los objetos de consumo, poniendo sobre la superficie la potencia predominante y hegemónica de una lógica de mercado, que obtura la capacidad conciente y decisoria de los individuos que consumen, dentro de estrategias de manipulación de necesidades

2. La dimensión social de la crisis económica.

Es precisamente la presencia de esta crisis (aunque la historia enseña, que el capitalismo tiene anticuerpos y recursos adaptativos, para reinventarse y no perder su razón de ser: la producción, acumulación y distribución discrecional de riqueza), la que acentúa otros factores de índole social que impactan sobre el mundo laboral: básicamente el desempleo y la desocupación con sus secuelas de indigencia creciente, pobreza, marginalidad y exclusión social. Expresiones profundas todas, de la incapacidad en la gestión política, de establecer , esquemas de igualdad de oportunidades, (en el acceso a la formación, a la información y en nuestro caso a formas de realización personal y económica a través de un trabajo digno) y en la adopción de sistemas de equidad en cuanto a la distribución de la riqueza, y una manera de mitigar efectos económicos de la crisis, sobre los colectivos humanos mas frágiles y pauperizados.

En esta dimensión deberíamos incluir la necesidad de generar políticas mas activas en la generación de empleo, y en la urgencia de darle respaldo político y económico, a expresiones laborales vinculadas al cuentapropismo, al autoempleo, a la generación de microempresas, y a iniciativas laborales marginales e inestables, que aún no forman parte de políticas oficiales que las promuevan. Hoy la oferta de empleo es inexpresiva frente al incremento exponencial de la demanda.

3. La reconversión subjetiva.

Las nuevas formas de organización del trabajo, traen aparejadas nuevas estructuras de sentido, en cuanto a que significado se le otorga al trabajo. Por ejemplo, las representaciones sobre el trabajo de las nuevas generaciones de trabajadores, muestran la presencia de valores, paradigmas, intereses y expectativas, distintivas en relación a generaciones anteriores. Este aspecto modifica notablemente los contratos que las personas suscriben hoy con los espacios y organizaciones de trabajo.

Otro aspecto a destacar es como las distintas formas de trabajar, influyen sobre los esquemas de tiempo y espacio (organizaciones virtuales, teletrabajo) hecho que impacta notoriamente sobre el sentido de pertenencia a una organización, a un empleo o a un oficio, y el impacto identitario sobre el trabajador, quien desde un sentido transitorio de su inclusión en una organización o en relación a una práctica laboral, expresa un nuevo vinculo reflejado en la perdida del grado de centralidad del trabajo, y una identidad laboral que comienza a no estar relacionada con lo que el trabajo provee como significado. Tal vez, las personas estén dejando de ser lo que hacen.

4. La organización emergente

Modelos matriciales, reducción del volumen estructural, nuevos modelos de gestión y exigencias crecientes en cuanto a los parámetros de competitividad y/o supervivencia en el mercado, hacen que hoy las organizaciones laborales generen en sus niveles de dirección, planteos sobre la existencia de problemas que ya no tienen estricta relación con los cambios tecnológicos, la calidad de los procesos, el posicionamiento de los productos, la satisfacción de los clientes, y otros desvelos de los segmentos dirigenciales.

Hoy se ciernen un conjunto de dificultades que exigen de las direcciones organizacionales, la utilización de marcos interpretativos, categorías conceptuales y formas de gestión distintos a los hasta ahora utilizados. La dimensión socio-técnica de la organización como esquema interpretativo que intenta explicar la necesidad de vincular los procesos tecnológicos con las interacciones sociales, vuelve a aparecer como marco de referencia ineludible, para entender la complejidad de lo que alguna vez Edgar Schein (1996) (*Psicología de la*

Organización), describió como el principal dilema de las organizaciones: “como compatibilizar las necesidades de las organizaciones, con los intereses individuales y grupales de las personas que trabajan en ellas”. La productividad de las organizaciones, dependen cada vez más de la calidad de las interacciones que se producen en su interior.

Las relaciones entre los individuos y el trabajo

En trabajos anteriores he señalado que los motivadores extrínsecos clásicos, que las organizaciones laborales desplegaban como técnicas para incrementar el rendimiento de los trabajadores: la estabilidad laboral, el salario fijo y las promociones verticales ascendentes, formaban parte hoy de un conjunto de recursos que han dejado de dar respuestas a los intereses de las personas que hoy se enrolan en las compañías. La psicología del trabajo pueda clarificar y poner a disposición de quienes conducen organizaciones laborales, una serie de constructos conceptuales y de herramientas asociadas que puedan operar efectivamente sobre los problemas más críticos de la relación entre los individuos y las organizaciones.

En virtud de este planteo previo, considero necesario reformular y resituar los conceptos de Contrato Psicológico y Clima Laboral, a la luz de distintos problemas que constituyen verdaderos “cuellos de botella” para la gestión humana en las organizaciones, entre ellos:

- Las actitudes en relación al trabajo
- La satisfacción laboral y su relación con el rendimiento
- Los niveles de compromiso individual y grupal con las organizaciones
- Los grados de implicación e inclusión en el trabajo
- La confianza y la credibilidad en las organizaciones

El Contrato Psicológico (los acuerdos invisibles en las relaciones laborales)

El concepto de contrato psicológico, constituye un constructo que ha pasado por un sinnúmero de interpretaciones, y que expresa “paternidades variadas”. Quizas Chris Argyris haya sido el primer psicólogo que describió su existencia, cuando en su obra *“Understanding Organizational Behaviour”* (1960) aplica el concepto de “psychological work contract”, en referencia a como las organizaciones se hacían eco y respetaban los aspectos vinculados a la “cultura informal de los trabajadores”.

Argyris no profundizó el desarrollo del concepto, y si fue Harry Levinson (1962) integrante del Tavistock Institute de Londres, quien desarrolló un concepto mas acabado y profundo del termino, considerándolo como “un tipo de contrato no escrito”, que se orienta a explicar el conjunto de expectativas mutuas entre una organización y un empleado, expectativas de carácter implícito, no verbalizadas y sin que formen parte de un acuerdo protocolizado o escrito. Estas expectativas de acuerdo al autor podrían ser en algunos casos, de “carácter inconciente”

Fue Edgar Schein en su obra *Organizational Psychology* (1965) quién además de caracterizar al concepto como “un poderoso mecanismo determinante de la conducta de las organizaciones, a pesar de que no aparece escrito en parte alguna”, lo define como un elemento que opera constantemente en la relación entre personas y organizaciones, estableciendo como principal característica su carácter dinámico a partir de que las necesidades y las fuerzas externas que están involucradas, cambian constantemente. Es por ello que la recomendación de Schein apunta a “no solo hacer explícito el contrato, sino también generar marcos de renegociación que actualicen los contenidos del contrato”.

En tanto Joseph Kotter en el artículo denominado “*contrato psicológico*”, y que fuera publicado en la *Harvard Business Review* (1973), acuña una noción más cercana al eje de esta ponencia, haciendo alusión a un “contrato en el que cada parte, espera dar y recibir con respecto a la otra, en el transcurso de sus relaciones” Este autor abre la posibilidad de pensar en un mecanismo que refleja expectativas recíprocas, de carácter inconsciente y que supondrían un conjunto de promesas sobre realizaciones deseadas.

Años más tarde Denise Rousseau en un artículo publicado en la revista *Employee Rights and responsibilities journal* (1989) le da un giro agudo a como venía desarrollándose el concepto, definiéndolo como: “un conjunto de creencias individuales, que emerge cuando una de las partes, sostiene que la otra parte ha hecho una promesa de futuras compensaciones, o se ha realizado una contribución y en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros”

Este concepto superador del que se había desarrollado en sus orígenes por Argyris, Levinson y Kotter entre otros, pone el foco en características sustanciales, a la hora de concebirlo como “un recurso operacional”:

Desde la adopción de este concepto y hasta el momento, (habiendo podido observar y obtener evidencias empíricas, el autor de la presente ponencia, del funcionamiento de este mecanismo, en más de 500 procesos de coaching gerencial realizados en 23 organizaciones públicas y privadas, desde el año 2005 hasta la fecha, tomando como referencia instrumentos de evaluación feedback 360° y procesos de análisis del efecto de los modelos mentales individuales, sobre la construcción de los vínculos entre jefes y colaboradores), se ha puesto de relieve que el contrato psicológico es

- a. Un mecanismo psicológico de tipo proyectivo, que **opera en forma inconsciente**
- b. Es el resultado de **un proceso perceptivo – interpretativo, de carácter sociocognitivo**

- c. Una respuesta psicológica, que alude a una serie de conjeturas, inferencias, y predicciones que pueden ser configuradas por **el modelo mental** de individuo que lo suscribe
- d. **Un conjunto de creencias** acerca de lo que un empleado cree que tiene derecho a esperar y recibir, a partir de la supuesta existencia de promesas percibidas.
- e. Uno de los **factores generadores, de mayor conflictividad y tensión** en las relaciones laborales entre empleados y organizaciones
- f. Un fenómeno de adjudicación. Desde el cual las personas tienden a depositar sus expectativas en relación “al pago del contrato psicológico” en **la figura de su jefe mas inmediato, quien sería percibido como “representante y mediatizador de la relación”**, entre el individuo y la organización.
- g. **Una tendencia que opera en el plano individual.** Cada individuo construye su propio contrato psicológico, a partir de un marco de referencia constituido por sus intereses, preferencias, expectativas y necesidades
- h. **Un fenómeno necesitado de una indagación específica** que sería plausible se produzca en la relación jefe-colaborador, y que daría lugar como requerimiento, al desarrollo de capacidades para “gestionar el contrato psicológico, de los colaboradores a cargo”
- i. **Un factor que podría encuadrarse dentro de los procesos de gestión del desempeño** humano en las organizaciones, como uno de los aspectos críticos del rendimiento individual.
- j. Un elemento a considerar como variable interviniente en la relación individuo-organización, y **posible de ser indagado en los procesos de selección de personal**

Estas conclusiones conforman un conjunto de recursos, cuya presencia en la gestión humana de las organizaciones, podría considerarse, en un plano instrumental-operacional, como un recurso privilegiado, para contribuir en el establecimiento de relaciones colaborativas, que mejoren el desarrollo individual, la satisfacción personal y el grado de productividad de las organizaciones.

Mi postura es que el Contrato Psicológico debe ser abordado entonces, desde una perspectiva individual.

Planteo en este sentido una diferencia con el fenómeno de Clima Organizacional, al cual considero un fenómeno de orden social, que requiere de respuestas operacionales colectivas

Medición y Gestión del Clima Laboral

Tal como lo plantearan Luis Karpf e Isidoro Felcman (1999) en “*Clima Organizacional: la gestión de lo invisible*”, el constructo clima organizacional representa una dimensión inaprensible a los ojos de un observador ingenuo, y se expresa a través de efectos tangibles como por ejemplo: accidentes laborales, niveles de ausentismo, licencias por largo tratamiento, conflictos interareas, disminución del rendimiento humano, lentitud en los procesos, distintas

expresiones del sufrimiento psíquico, y otras manifestaciones, donde se ponga en juego la productividad de la organización.

Creo conveniente en este sentido explicitar una breve pero necesaria clarificación conceptual y metodológica del constructo, que satisfaga las necesidades de eficacia funcional, para una intervención profesional. Se trata por cierto de un campo en el cual conviven marcos interpretativos diversos, y que refleja una diversidad paradigmática, que muchas veces complejiza las formas de afrontar el problema.

En principio me apoyo en las consideraciones de José María Peiró, (1986), profesor de la Universidad de Valencia, quien en su obra *Tratado de Psicología de Psicología del Trabajo*, advierte sobre la crisis de los paradigmas clásicos de carácter realistas, que tienden a concebir a las organizaciones como sistemas racionales para la obtención de objetivos, y cuyos postulados resultan insuficientes a la hora de comprender los factores psicosociales que impactan sobre la productividad de una organización.

Peiró sugiere la importancia de afrontar los aspectos socio-conductuales de una organización, tomando como referencia marcos paradigmáticos alternativos, que asumen el carácter interpretativo, sociocognitivo y construido de la “realidad organizacional”. En virtud de este posicionamiento, entiendo al concepto de clima laboral como un fenómeno contextual de influencia, que traspasa el umbral de lo individual y resulta el producto de las sucesivas interacciones entre los individuos y una organización, a diferencia del contrato psicológico, un mecanismo singular de corte individual.

A la manera de cómo lo plantea Manuel Silva Vazquez (1996) en su obra *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*, el concepto de clima debe ser considerado como un concepto psicosocial, configurado como nexos y articulación mediadora entre las estructuras y procesos organizacionales, y los comportamientos de los individuos y grupos.

Es precisamente esta caracterización, la que contribuye a definir con mayor exactitud un concepto que permite niveles de comprensión y diagnóstico de las conductas organizacionales, y su traducción a técnicas de intervención que mejoren la relación entre las personas y las organizaciones.

El concepto de clima, tal como lo plantea Bernard Schneider (1975) en su libro *Organizational Climates*, es “un concepto metafórico derivado de la meteorología” que trasladado analógicamente al campo de las organizaciones, adapta clasificaciones de rasgos atmosféricos como: lluvia, temperatura, viento, etc.. al conjunto de prácticas y procedimientos organizacionales, que mantienen determinadas regularidades, pero también revelan condiciones dinámicas.

Suponen entonces un universo de datos que en si mismos, no configuran valoración alguna, sino que representan factores que son objetivamente medibles y que pueden ser descriptos, como condiciones promedio durante un período determinado de tiempo. En definitiva se trata de la presencia de datos objetivos cuya ponderación valorativa si la dan los individuos que observan, perciben, interpretan, sienten y actúan, es decir, aquellos que construyen cognitivamente la realidad.

El clima se constituye entonces a partir de mapas cognitivos individuales, que luego adoptan configuraciones grupales, a través del cual las personas organizan la complejidad del contexto de la organización, pudiendo generar representaciones mentales que los llevan a la acción.

Porque lo planteo como una expresión grupal? Porque concibo las respuestas de clima como emergentes de los procesos de socialización que atraviesan la vida de una persona en la organización, son resultantes de una impronta histórica que hace que las sucesivas interacciones sociales en una dimensión de tiempo, generen significados compartidos y percepciones comunes frente al contexto. En este caso tal como lo expresa Ashforth (1985 – *climate formation: issues and extensions*), no importa si las creencias y significados compartidos son reales o no, su validación estaría justamente en el “consenso social”.

Autores como Poole y Mc Phee (1985 – *Communication and Organizational climates*) apoyan este concepto y definen el clima a partir de “una actitud colectiva, producida continuamente y reproducida por las interacciones de los miembros, un producto cultural, ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo, puentes que entrelazan las perspectivas de diversos individuos.

En este planteo el clima laboral es histórico y la unidad de análisis es grupal desde una perspectiva interaccionista.

Tomando como referencia a los enfoques de Katz (1980 – *Research in organizational behavior*) y de Peiró (1986 – *organizaciones y medio ambiente*), sostengo la idea que las personas en situación de trabajo van construyendo su “identidad situacional” y lo hacen desde el aprendizaje de “una perspectiva cultural”. En la medida que los procesos de aculturación, socialización e inducción se realizan, los individuos encuentran “salidas de la incertidumbre”, y van descubriendo lo que la organización espera de ellos, lo que ellos pueden aportar, y aprenden a interpretar y otorgarles un significado, a las experiencias que incorporan del contexto de trabajo.

Silva Vazquez (1996), amplía esta caracterización y afirma que “la búsqueda de identidad en la organización, origina en las personas una disposición a ser permeables a la influencia de los otros, adoptando un sentido colectivo del contexto de trabajo, abandonando parcialmente sus expectativas y desempeñando roles sociales en los grupos donde se integra.

Considero que estas precisiones conceptuales contribuyen luego a definir, cuestiones técnicas y metodológicas acerca de los procesos de medición, diagnóstico e intervención en las organizaciones

No es el propósito de este trabajo incursionar, en la descripción de los instrumentos de exploración de clima, pero si hace falta dejar explicitado que el clima laboral como fenómeno grupal en una organización, puede ser la expresión de atmósferas de malestar y tensión o de satisfacción e identificación positiva entre las personas y la organización.

Desde esa perspectiva resulta útil concebir los estudios de clima como recursos, que facilitan entender cuales son los facilitadores y los restrictores organizacionales, que anudan positivamente o no, la relación con la organización.

En este sentido la experiencia enseña que las mediciones de clima, deben incluir:

- La participación de los trabajadores a lo largo de todo el proceso (indagación previa de los indicadores a medir)
- La necesidad que quienes conducen la organización en todos los niveles de responsabilidad, respalden política y operativamente el proceso.
- Facilitar la devolución y la coparticipación de los resultados
- Contribuir a partir de allí, que los grupos que trabajan en las distintas áreas de la organización, identifiquen los problemas, analicen sus causas, definan acciones a seguir y generen los compromisos necesarios
- La organización adopta una estrategia de validación de los resultados y los aprovecha como un recurso para el cambio.

Este trabajo se propuso redefinir los conceptos de contrato psicológico y clima organizacional, caracterizarlos como expresiones individuales y grupales de la relación que las personas establecen con las organizaciones, situarlos como constructos psicológicos ya que en su manifestación participan complejos procesos mentales, y además poner de manifiesto sus amplias posibilidades operacionales, entendiéndolos como herramientas de indagación e intervención profesional, que pueden significar un fuerte aporte a la mejora de los vínculos entre las personas y las organizaciones

Bibliografía:

Alcover de la Hera, Carlos María (2001) *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Madrid: Ediciones Universidad Complutense de Madrid

Alonzo, Claudio (2007) *Hacia una Tecnología de la Motivación*. Buenos Aires: Material de Cátedra – Psicología del Trabajo – Universidad de Buenos Aires

- Brunet, L. (1999) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Dejours, C. (1992) *Trabajo y desgaste Mental. Una contribución a la sicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Humanitas.
- Diomede, Héctor (2002) *Encuestas Organizacionales : métodos y técnicas de investigación aplicada a las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Dunke
- Peiro, J. y otros. (2000) *Tratado de Psicología del Trabajo, I y II*. Madrid: Síntesis.
- Silva Vazquez, Manuel (1996) *El clima en las Organizaciones*. Barcelona: Editorial Universitaria de Barcelona - España
- Schein, E. (1982) *Psicología de la Organización*. Buenos Aires: Prentice Hall
- Schlemenson, Aldo (2006) *La gestión del talento*. Buenos Aires: Editorial Paidós