

INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE EL APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO¹

Fernando Toro Álvarez

*Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional
Colombia*

Resumen

Este reporte de investigación muestra que evidentemente existe una relación de influencia del clima organizacional (CO) sobre el Apoyo Organizacional Percibido (AOP), según se propuso como hipótesis para el presente estudio. Se aplicaron dos escalas. Una de clima organizacional ECO III, con 68 reactivos que miden 10 variables, con opciones de respuesta de tipo likert y una confiabilidad de .93. Otra diseñada y validada para el propósito con 6 reactivos calificados con la misma escala referida y una confiabilidad de .86. Se llevaron a cabo análisis de correlación y de regresión que pusieron en evidencia una incidencia significativa del clima organizacional sobre el AOP. Las variables de CO que más determinaron este resultado fueron Trato Interpersonal, Apoyo del Jefe, Trabajo en Equipo y Disponibilidad de Recursos. Para terminar se proponen algunas conclusiones y recomendaciones relevantes.

Abstract

This research report evidences the existence of a relationship of influence of organizational climate (CO) on Perceived Organizational Support (AOP), according to the hypothesis proposed for the present study. Two scales were applied. One devoted to measure organizational climate, ECO III, with 68 items assessing 10 variables, with response options according to a Likert type scale and a reliability of Alpha .93. The other one was designed and validated for this study with the same response options already mentioned and a reliability of Alpha .86. Several correlation and regression analyses were performed. As a result it was evidenced a significant determination of CO on AOP, as predicted. The CO factors with a significant influence on AOP were Interpersonal Relationships, Management Support, Team Work and Resource Availability. At the end several conclusions and suggestions are proposed.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Apoyo Organizacional Percibido.

Key Words: Organizational Climate, Perceived Organizational Support.

¹ Estudio presentado en el XXIX Congreso Interamericano de Psicología. Lima, julio 13 a 19 de 2003

En la literatura especializada se entiende el CO como un conjunto de percepciones acerca de las realidades del trabajo y de la empresa, que comparten las personas de un equipo u organización (James y James, 1989; Reichers y Schneider, 1990; Alvarez, 1992; Toro, 2001). Cada persona se forma impresiones acerca de las realidades de empresa y de trabajo con las que se relaciona en su vida cotidiana. Por razón de las relaciones interpersonales propias del trabajo, las personas se comunican sus impresiones. Este intercambio de impresiones va conformando modos compartidos de ver las distintas realidades de la vida cotidiana en el trabajo, a los que se alude con el concepto de CO.

Por otra parte, el concepto de Apoyo Organizacional Percibido (AOP) se refiere a la creencia general de un empleado acerca del grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Eisenberger et al., 1986; Rhoades y Eisenberger, 2002). Estos investigadores han identificado dos dimensiones claves en el concepto: una se refiere a la valoración que la empresa hace de los esfuerzos y contribuciones del empleado y la otra a todas las gestiones que muestran interés y cuidado por el bienestar del empleado. No obstante, el concepto de AOP no hace referencia a los hechos o actuaciones específicas de la organización sino a la percepción de tales actitudes y preocupaciones por parte de personas representativas de la organización.

Rhoades y Eisenberger (2002) afirman que la teoría del apoyo organizacional explica parte de su dinámica a partir de la Norma de Reciprocidad. Esta consiste en una especie de compromiso o de obligación de correspondencia que experimenta la persona que se ha visto atendida y tenida en cuenta, no por razón de una práctica administrativa, sino como un acto libre y voluntario de una persona representativa de la organización. Este tipo de situación hace que la persona así tratada se

sienta comprometida a esforzarse por el bienestar de la organización y por contribuir con sus objetivos. Por otra parte, el cuidado, el respeto y la aprobación percibidos a través del AOP permiten a la persona satisfacer la necesidad de reconocimiento y la mueven a incorporar en su identidad social el rol y el estatus de "persona de la organización". Por otra parte, continúan estos analistas, el AOP fortalece las creencias del empleado acerca de que la organización reconoce y retribuye sus mejoras en el desempeño.

La investigación en este campo ha identificado varios antecedentes importantes del AOP: procesos organizacionales adecuados y justos (Shore y Shore, 1.995), apoyo objetivo y oportuno del jefe o supervisor (Kottke y Sharafinski, 1988), condiciones favorables de la tarea y de la remuneración (Greenberg, 1.990), además de las características demográficas y de personalidad del trabajador (Shore y Shore, 1.995).

Por otra parte, también se han reportado en la investigación un conjunto de consecuencias importantes del AOP. Rhoades y Eisenberger (2002) revisaron más de 70 estudios relativos al AOP y reportaron resultados de investigación en relación con varias consecuencias o efectos importantes, entre los que figuran: el compromiso organizacional, el afecto positivo hacia el trabajo tal como la satisfacción o el estado de ánimo positivo, el compromiso con la tarea, el desempeño, la reducción de reacciones aversivas psicológicas o psicosomáticas tales como la fatiga, el estrés o el agotamiento (burnout) y el deseo de permanencia en la organización.

El CO es un fenómeno de naturaleza perceptiva y por esta misma razón está relacionado con el AOP, que es también una realidad perceptiva con su propia identidad y sus propias consecuencias. La hipótesis de trabajo propuesta para este estudio afirma que el CO determina en una proporción significativa el AOP. Es decir, existe una relación

de causalidad en tal dirección y además esta relación tiene una intensidad importante.

Método

En relación con la muestra se contó para esta investigación con 17.357 empleados y trabajadores de 14 empresas colombianas correspondientes a diferentes sectores de la economía y con ubicación en diversas ciudades y regiones del país. La tabla siguiente muestra algunos datos descriptivos.

La medición del clima organizacional se realizó con la encuesta ECO III que evalúa 10 variables de clima organizacional y permite obtener siete indicadores que describen en conjunto la calidad y la dinámica interna del CO en la empresa. Para la realización de este estudio se empleó justamente el indicador general de Calidad del Clima Organizacional que está representado por un puntaje único dado en una escala con rango entre 1 y 24.

La encuesta ECO cuenta con 64 reactivos a los que se debe responder de acuerdo con una escala de tipo Likert, de 4 puntos, con expresiones entre completo acuerdo y com-

pleto desacuerdo. Su validez se obtuvo mediante Análisis Factorial Confirmatorio y su confiabilidad se calculó por los métodos de Alfa de Crombach y dos mitades y repetidamente se han obtenido coeficientes que oscilan entre .89 y .93, éste último obtenido en la revisión del año 2.003. Un reporte detallado sobre el instrumento puede consultarse en Toro (1.996).

La aplicación de los instrumentos se realizó en grupos de 15 a 20 personas que fueron elegidas al azar en la mayoría de casos y en otros por disponibilidad. Cada sesión duró cerca de una hora.

Para la evaluación de AOP se diseñó un instrumento breve conformado por 6 reactivos con opciones de respuesta equivalentes a las de la encuesta de CO. Su validez de construcción se evaluó mediante Análisis Factorial Confirmatorio que puso en evidencia que todos los reactivos miden convenientemente este concepto. Su confiabilidad se obtuvo por los métodos de Alfa de Crombach y dos mitades y sus valores fueron .85 y .86 respectivamente.

EMPRESA	SECTOR	MUESTRA	% MUESTRA
Dicente	Comercial	54	0.3
Pomona	Comercial	620	3.6
Centros Distribución	Comercial	410	2.4
Almacenes Éxito	Comercial	2.854	16.4
Almacenes Óptimo	Comercial	338	1.9
Almacenes Ley	Comercial	4.293	24.7
Sumicol	Minería	311	1.8
Locería Colombiana	Industrial	840	4.8
Organización Corona Of. Corp.	Servicios	63	0.4
Colcerámica	Industrial	2.830	16.3
Propal	Industrial	606	3.5
Alianza Summa	Transporte	2.621	15.1
Fanalca	Industrial/Comercial	438	2.5
Colóbates	Industrial	96	0.5
Cartón de Colombia	Industrial	983	5.7

Resultados

Para el examen de esta hipótesis se llevó a cabo Análisis de Regresión simple que mostró una correlación de .76 entre las dos realidades evaluadas. El Coeficiente de determinación obtenido (corregido) fue de .57. Este resultado evidencia, en primera instancia, que existe una relación de causalidad en la dirección propuesta. También señala que el CO determina en una proporción apreciable el AOP. Significa esto que algo más de la mitad de la varianza en AOP está regulada por la calidad del clima organizacional, tal como se midió en este estudio.

Del análisis de regresión derivamos la siguiente fórmula que, en condiciones equivalentes a las de este estudio, nos permitiría predecir el AOP a partir del conocimiento del indicador de Calidad del Clima Organizacional:

$$AOP = (-2.8) + (1.9) CO$$

En esta fórmula AOP es el valor predicho para Apoyo Organizacional Percibido y CO el valor del indicador de Calidad del Clima Organizacional obtenido mediante la encuesta ECO.

Mediante análisis de regresión múltiple examinamos la contribución de las distintas variables de CO, medidas por la encuesta ECO, al AOP. Los datos obtenidos permitieron conformar la siguiente fórmula para predicción del Apoyo Organizacional Percibido:

$$AOP = (-1.24) + (.33)TRAIINT + (.29)APJEFE + (.14)TEQ + (.14)DISRE$$

Donde: AOP es el valor predicho en Apoyo Organizacional Percibido. TRAIINT es la variable de clima Trato Interpersonal. APJEFE es la variable de clima Apoyo del jefe. TEQ es la variable Trabajo en Equipo y, finalmente, DISRE es la variable Disponibilidad de Recursos.

Este resultado pone en evidencia varios hechos de interés. Ante todo, que de las diez variables que examina la encuesta de clima solamente cuatro tienen alguna capacidad de influencia relativa sobre el AOP. Las restantes seis no parecen afectar la percepción de apoyo.

Por otra parte, los datos destacan que las relaciones interpersonales en el trabajo son la condición del clima que más intensamente incide en la percepción de apoyo. Esta variable hace referencia a la calidad del trato interpersonal que se da entre pares, entre jefes y colaboradores, entre compañeros de trabajo y clientes. En segunda instancia el apoyo del jefe alcanzó también un valor significativo. Esta variable se refiere a las percepciones de respeto, participación y estímulo por parte del jefe. Ellas también condicionan una parte apreciable de las percepciones de apoyo organizacional. Por último, Trabajo en Equipo y Disponibilidad de Recursos fueron condiciones del clima con cierta capacidad, menos intensa pero significativa, para determinar el AOP.

Discusión

Es evidente que las tres condiciones del clima que más inciden sobre el AOP están relacionadas con la interacción social. Consideramos que en la población estudiada la percepción de ser valorado, tenido en cuenta y favorecido con medidas de bienestar laboral depende principalmente de la calidad del trato interpersonal en general. Es en este contexto donde las personas dan y reciben colaboración, se expresan respeto y consideración recíprocamente, además de poder expresar afectos, solidaridad y apoyo mutuos. Por otra parte, Apoyo del Jefe se refiere en parte a aspectos equivalentes a los de Relaciones Interpersonales pero específicamente en el contexto de la relación de autoridad.

Consideramos de interés el hecho de que el trato interpersonal, en general, tiene una mayor capacidad de influencia sobre el AOP

que las actuaciones del jefe. Estimamos, de acuerdo con la teoría del apoyo organizacional que las conductas de apoyo oficiales y formales de los jefes se aprecian y valoran menos positivamente porque no son vistas siempre como surgidas de la libre expresión y decisión de la persona y sí como una conducta de rol ajustada a normas.

Trabajo en Equipo es sencillamente una modalidad más reglamentada y formal de trato interpersonal en el trabajo. Por esta razón se comporta de manera similar a la variable Trato Interpersonal. Consideramos que su menor capacidad de influencia sobre el AOP puede también estar determinada por tratarse de un tipo de interacción social más formal, lo que hace ver el apoyo, la cooperación y la ayuda mutua más como un comportamiento sujeto a normas que como manifestaciones libres y espontáneas, más como un tipo de tarea que como una expresión de aprecio, consideración y reconocimiento.

Conclusiones

Es evidente que existe una relación de influencia del CO sobre el AOP, tal como se propuso en la hipótesis central de esta investigación. Tal influencia alcanza una magnitud o intensidad relativa apreciable, que supera el 50% de la varianza explicada en AOP.

Por otra parte, resulta claro que el trato interpersonal, en sus distintas manifestaciones, es la condición del CO con mayor capacidad de afectar positiva o negativamente el AOP. Esto destaca que AOP puede considerarse como una manifestación particular de un fenómeno más general que es la interacción social. Los datos sugieren que la interacción social menos formal tiene más posibilidades de incidir sobre el AOP.

Una gestión cuidadosa, bien orientada y eficaz del CO tiene una importante capacidad de crear percepciones de apoyo organizacional positivas. Para este efecto las variables claves son el Trato Interpersonal y el Apoyo del Jefe.

Mediante una gestión bien concebida del CO se pueden obtener, al menos parcialmente, los resultados y consecuencias positivas que se derivan del AOP tales como mejores niveles de compromiso organizacional, satisfacción laboral, orientación a la tarea, mejor desempeño, disminución de reacciones emocionales adversas, mayor calidad de vida laboral y reducción de las posibilidades de experimentar alienación y finalmente mejores niveles de productividad personal, grupal y de toda la organización, según se ha constatado en la teoría del apoyo organizacional.

Referencias

- Alvarez, G. (1.992). El constructo Clima Organizacional. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 11, No. 1 y 2.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Huntington, S. y Sowa, D. (1.986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71, 500 – 507.
- Greenberg, J. (1.990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399 - 432
- James L.A. y James L.R. (1.989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739 – 751.
- Kottke, J.L. y Sharafinski, C.E. (1.988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48., 1075 - 1079
- Reichers A.E. y Schneider B. (1.990). Climate and Culture: An evolution of constructs.