

Trabajo Fin de Grado

Programa PICLO:

Programa de Intervención en Organizaciones con Clima Laboral Disruptivo

Alumna

Maria Irache Guzman

Director

Dr. Angel Barrasa Notario

Grado en Psicología

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de Teruel

Curso 2019-2020

Resumen

Se presenta en este trabajo una propuesta de programa de intervención psicosocial dirigido a organizaciones laborales. Dada la creciente importancia que tiene el clima laboral, y las cada vez más notables consecuencias de un clima laboral disfuncional, el objetivo de la presente propuesta de programa de intervención es mejorar las puntuaciones relacionadas con las características individuales y colectivas del clima laboral. Se esperan resultados que avalen la eficacia de la presente propuesta y que conlleven el incremento de la productividad individual de los trabajadores, reflejándose los resultados obtenidos con el programa en el balance global de la organización. Se concluye con la necesidad de seguir interviniendo en organizaciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la eficiencia del trabajo realizado tanto individualmente como de forma colectiva.

Palabras clave: Clima laboral, Productividad, Relaciones Sociales y Organizaciones.

Abstract

This project presents a programme proposal of psychosocial intervention aimed for workers' organizations. Given the increasing relevance of the work environment, and the increasingly remarkable consequences of a dysfunctional work environment, the objective of the present programme proposal of intervention is to improve the scores related with the individual and mass characteristics of the work environment. It is expected to obtain results that endorse the efficiency of this proposal and that imply the increase of the individual productivity of the employees, capturing the obtained results with the programme in the overall assessment of the organization.

It concludes with the necessity to continue to be involved in organizations to improve the quality of life of the employees and the efficiency the work performed both individually and collectively.

Key words: Working Environment, Productivity, Social Relations, Organizations.

En la sociedad moderna el trabajo productivo y remunerado es tanto un bien colectivo como una actividad clave para la autonomía del individuo, pues constituye la principal fuente de provisión de medios materiales necesarios para su supervivencia y condiciona su vida, al organizar su tiempo y relaciones, aportando recursos para su desarrollo psicológico, moral y político (Gómez y Ramírez, 2011).

Con este trabajo se pretende desarrollar una propuesta de un programa de intervención psicosocial sobre los distintos sujetos que integran una organización laboral. Al ser las personas un elemento imprescindible para el correcto funcionamiento de cualquier tipo de empresa, incidirá en la corrección de los aspectos negativos de la relación laboral que entorpecen el desempeño de la labor personal del sujeto y cuya consistencia en el tiempo incide directamente en la salud psicológica del trabajador, menoscabándola y quedando reflejado este menoscabo tanto en el funcionamiento (clima laboral) como en los resultados finales (productividad) de la organización (Rodríguez, 2017).

El clima laboral es un constructo teórico-práctico, que a pesar de su corta vida formal (apenas 70 años) ha ido ganando importancia en las últimas décadas (Bruce y Nyland, 2011). Existe una dificultad formal para enunciar el concepto de clima laboral, haciendo necesario acudir a los rasgos que lo identifican para intentar definirlo. Así, el clima laboral se puede entender como una serie de características internas y persistentes de una organización que se manifiestan como resultado del comportamiento de los sujetos que la integran (Seisdedos, 1985).

Conforme la definición del constructo del clima laboral realizada, si se pueden modificar las características internas de una organización que resulten perniciosas para la actividad que desarrollan los individuos, se podría incidir en el desempeño laboral de los trabajadores y por tanto en la productividad empresarial (Govea, et al., 2012). Esta clara aplicación práctica es lo que impulsa la propuesta del programa de intervención que aquí se presenta, cuyo principal objetivo es conseguir mejorar el bienestar y calidad de vida de las personas que componen una organización, así como, contribuir a que la labor realizada por cualquier organización sea productiva y competente en el ámbito que engloba.

Resulta difícil encontrar programas centrados en el clima, como la propuesta que aquí se presenta, ya que la mayor parte de las prácticas de Recursos Humanos en las organizaciones no se someten a mediciones empíricas por no ser la investigación el objetivo de estas (Lorente, et al., 2005). La literatura existente se centra en la relación

entre las buenas praxis en lo relacionado con los recursos humanos, y la mejora de la concentración, la creatividad, el compromiso de las personas en la organización, entre otros (Aguilar et al., 2016). Cárdenas y Villamizar (2009) subrayan la necesidad de incidir en el clima organizacional en las empresas para que la labor en estas se desarrolle de forma eficiente. Y hacen hincapié en la necesidad de, en el mundo globalizado, invertir en generar, desarrollar y reforzar una cultura conjunta a las personas con objetivos comunes. Cuadra-Peralta, et al., (2012), por su parte, presentaron un programa de intervención de clima laboral en el aula basado en la disciplina que engloba la psicología positiva. Tuvieron en cuenta constructos como la satisfacción vital y laboral, el tipo de liderazgo, las relaciones y habilidades sociales. Por otra parte, Ortiz-Fune en 2019 realizó una revisión en la que incluyó varias propuestas de intervención con el objetivo de incidir en el Burnout de profesionales sanitarios desde el punto de vista de la inflexibilidad psicológica. Esta literatura aporta una visión del bajo rendimiento profesional centrada en la despersonalización y la sensación de ineficacia, en cambio no trabaja otros aspectos que están presentes en la propuesta aquí presentada como las relaciones, la información con la que cuentan los trabajadores o sus opiniones con respecto al funcionamiento global de la organización.

Fundamentación teórica

El clima laboral es el contexto humano y físico en el que las personas que competen los diferentes puestos de trabajo desarrollan sus labores cotidianas (Alcántar, et al., 2012), mientras que el clima organizacional es un concepto más amplio, que trasciende los ambientes laborales y compete todo tipo de organizaciones (Clerc, et al., 2006). Hace ya 70 años, Lewin (1951), precursor del interés empírico por el comportamiento social, señaló cuán importante es el término que aquí se presenta, dado el nivel de influencia psicológica que el ámbito en que las personas se desempeñan ejerce sobre el modo en que se comportan. Hoy en día, existe consenso en la conceptualización de que “el clima es relevante para entender otros aspectos objetivos de la organización” (Olaz, 2013, p.4).

Una de las aproximaciones al término con mayor aplicación práctica según Gonçalves (2007) es la que basa su mirada en que el clima es la suma de las aptitudes y percepciones de sus componentes, con respecto, por ejemplo, a las estructuras, condiciones y procesos de la vida laboral, debido a que permiten modificar y mejorar los comportamientos (Venutolo, 2009). En esta línea, se puede incidir en que cada persona

entiende de un modo distinto el contexto que le rodea y dicha percepción influye en la conducta de cada individuo de la organización (Blejmar, 2005).

Ehrhart y Macey (2013) consideran el clima una característica colectiva creada por las interacciones personales, que caracteriza a la suma de las personas que lo componen, y que cuenta con un interés especial, debido a su relación con el bienestar y el rendimiento en las organizacionales.

Por otro lado, si bien el clima laboral es de por sí intangible, lo podemos ver con cierta transparencia en el tipo de relaciones que se crean en una organización (Ortiz y Cruz, 2008) y viceversa, el clima puede ser, por tanto, variable dependiente e independiente al mismo tiempo.

Como sintetiza Olaz (2003):

Los Estudios de Hawthorne mostraron cómo el clima de una organización se encuentra sometido a una serie de variables y, dependiendo de su signo e intensidad, podría repercutir en el estado emocional de las personas, [además de hacerlo] en los resultados económicos esperados en la organización (p.5)

En ellos se observó que el interés y la consideración al trabajo concreto de las personas en una organización podría suponer un mayor rendimiento y bienestar psicosocial (Veneluto, 2009). El clima organizacional está en su mayoría construido en base a comportamientos concretos que las organizaciones suelen promover mediante apoyo y recompensas (Zohar y Luria, 2004), que según Peralta y Besio (2007), divergen de la mera observación de las tareas circunscriptas al proceso productivo y de las prácticas aisladas. Por esta razón, la propuesta de programa de intervención que aquí se propone está encaminado al establecimiento de conductas alternativas que faciliten el bienestar social.

Por otra parte, Blejmar (2005) sostiene que la emoción es lo que hace actuar a las personas para conseguir sus objetivos, y a su vez, las emociones con respecto a una tarea varían en función de las relaciones interpersonales que se generen en el grupo de trabajo al realizarla (Macón y Solana, 2015). En esta línea, cabe destacar la importancia de la prevención del clima laboral dañino por su implicación en el *moving* laboral, ya que se ha encontrado cómo el clima benévolo se relaciona negativamente con el acoso laboral (Vilas-Boas, 2019).

La motivación afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores que, de ser positiva, mejora la productividad de la organización en su conjunto (Govea, et al., 2012). A su vez, la satisfacción laboral es considerada como una variable que ayuda en la

realización de una labor de calidad (Rubio et al., 2003). Indican que el éxito laboral, entendido como el buen rendimiento del trabajador y el reconocimiento de la empresa por su parte, depende en un 75 % del estado anímico de la persona en cuestión (Malluk, 2018).

Otro pilar fundamental en la construcción de un clima laboral beneficioso es el compromiso de los profesionales, porque aquellos que están conectados con la importancia y validez de su labor dicen tener menos carga de trabajo y sentirse motivados (Carrillo, 2011). Por ello, (Ponsà, et al., 2003) proponen que quizás esta sea la razón por la que los trabajadores de los modelos autogestionados muestran una mayor satisfacción.

En el modelo de Litwin y Stringer (1968), se destacan los factores esenciales para trabajar sobre el clima laboral: la conformidad, la responsabilidad, una normativa, una organización clara y un verdadero espíritu de trabajo. Serán Pritchard y Karasick (1973) quienes formalizan este precedente, añadiéndole armonía al buscar la conexión entre los factores que parecieran aislados o independientes. Según su visión:

Entre los elementos caracterizadores del clima laboral se encuentran: la autonomía, el conflicto frente a cooperación, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, la relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, el nivel de ambición, la flexibilidad e innovación, la centralización, el apoyo, junto a las relaciones sociales y el estatus.

Además, Capitán (2009) afirma que el análisis del clima laboral no debe pensarse como un procedimiento estático, sino dinámico, dado que podría cambiar en función del contexto interno y externo de la organización. Mientras, por un lado, la teoría de la equidad o igualdad de Festinger, señala que los integrantes de una organización necesitan sentir equidad o justicia en sus obligaciones laborales; por otro, el conflicto laboral aparece también como una problemática en el mundo de las organizaciones que se manifiesta en el campo del clima laboral, y proviene mayoritariamente de condiciones o acontecimientos sociales externos a la propia organización: *“ideológicos, frustraciones en la vida social, incertidumbre sobre el futuro”* (Ortiz y Cruz, 2008), aunque también pueden encontrarse causas internas en el propio ámbito. Del mismo modo, el síndrome Burnout forma parte de uno de los impedimentos para conseguir o desarrollar un buen clima laboral, que afectando al individuo tiene un reflejo más intrínseco a la organización, que cuenta con consecuencias tanto individuales: agotamiento, despersonalización y baja realización personal; como organizacionales tales como, el absentismo, la rotación y el bajo rendimiento (Rubio, et al., 2003).

En suma, en la mayoría de los casos las personas son el principal activo de las organizaciones y cómo Peralta y Besio (2007) comprobaron, un buen clima laboral se relaciona con el adecuado desempeño de la organización, condicionando así la creatividad y productividad de las personas en las organizaciones. Veneluto (2009) retrata en su estudio, que la productividad podría entenderse como la relación entre lo producido por cada trabajador y la suma de lo requerido por dicha producción.

Zenteno-Hidalgo y Silva (2016) apuntan a la necesidad de alinear la conducta de las personas que componen una organización, con los objetivos de esta, ya que existe evidencia de que *“los buenos resultados empresariales surgen por el modo en el que las organizaciones gestionan sus recursos humanos, y por el ende el clima laboral que se forma”*. En esta línea, varios teóricos hallaron que el clima laboral posee un efecto mediador entre las relaciones laborales y su incidencia en el nivel de desempeño de las organizaciones (Gelade e Ivery, 2003; Neal, et al., 2005).

Objetivos

El objetivo principal de esta propuesta de intervención es mejorar el desempeño profesional de los trabajadores, de puestos técnicos, de PYMES, mediante la mejora del clima laboral en el que se desenvuelven. Para ello, se aplicarán los modelos citados en la fundamentación teórica para intervenir, en primera instancia, el clima laboral desadaptativo, así como las conductas emitidas, que mantengan y cronifiquen el malestar en el puesto laboral. Además, se establecen cuatro objetivos específicos:

- Psicoeducar a los participantes sobre cómo el tipo de relación que se establece en el puesto laboral influye en el bienestar global de cada persona y como, por ende, lo hace en el rendimiento laboral.
- Desarrollar en los individuos habilidades de comunicación eficaz, para evitar que se sigan reforzando las conductas dañinas, para saber anticipar situaciones y poder contribuir a la creación de un clima afable.
- Entrenar a los participantes en la resolución de conflictos profesionales activa y en equipo, buscando la proactividad y el bienestar de la organización. Así como, entrenar a eliminar o reducir los posibles conflictos personales.
- Entrenar a los participantes en cómo conectar con el por qué de su trabajo, y para qué lo ejercen y así poder reducir el estrés laboral, la sensación de

carga de trabajo y aumentar la cantidad de trabajo dirigido a las metas de la organización.

Beneficiarios

Este programa va dirigido a adultos en edad laboral, especialmente a aquellos entre los 20 y los 67 (aunque la legislación española permite trabajar a partir de los 16 años, asumo que no es posibles ejercer en un puesto “técnico” hasta, al menos, los 20 años), de ambos sexos, que trabajen en una PYME con un clima laboral dañino, y que esto impida expresar el potencial del trabajo de las personas que la forman, independientemente de su cultura, nacionalidad, condición social y sexual. De esta forma, el presente programa está diseñado para llevarse a cabo en puestos de trabajo técnicos, aquellos que conlleven una mayor carga mental que física, y está destinado, principalmente a organizaciones pequeñas y medianas (PYMES) que cuenten con entre 30 y 50 personas trabajando en la organización, en puestos de trabajo de oficina, ingeniería o atención al público, entre otros.

Se beneficiarán las organizaciones en las que se lleve a cabo, así como el sector al que pertenezcan, clientes, proveedores y entidades relacionadas. Además, este programa podría beneficiar a otros colectivos como familiares y amigos de las personas que lo lleven a cabo, ya que proporcionará herramientas necesarias para la vida en comunidad y el trabajo en equipo y, además, pretende disminuir el malestar de las personas, que así lo estén sintiendo, en la organización. También podría influir en el sector de la organización que lleve a cabo este programa, puesto que al incidir en la visión que los trabajadores tienen sobre el trabajo a realizar, podría afectar al producto final de la organización, y/o al servicio que se lleve a cabo en ella, viéndose influenciadas, otras organizaciones del sector. La propuesta de este programa ayuda a la visibilización de la importancia social que tiene contribuir a crear, mantener y proteger un clima laboral satisfactorio y enriquecedor en organizaciones de cualquier índole. Y, por último, se estima que la sociedad en general también se puede beneficiar de los resultados del programa: en primer lugar, porque se pretende instaurar en los participantes las pautas para crear y mantener relaciones socio-laborales sanas, y en segundo lugar, porque debido a la relevancia práctica del tema, todo proyecto que aporte información sobre el mismo puede ser considerado como positivo.

Metodología

Muestra

La presente propuesta de programa de intervención ha sido diseñada para que formen parte de ésta entre 60 y 100 personas, de ambos sexos, en edad laboral, que podrían ser seleccionadas de entre las empresas de producción del Sector del Metal del polígono de Malpica, en Zaragoza, a través de la Asociación Aragón Automoción.

La muestra será elegida a través de una asociación de empresas que seleccionará a otras empresas en función de sus características y necesidades concretas y aunque preferiblemente el programa va dirigido a la totalidad de los trabajadores, la empresa aplicará sus propios criterios (teniendo en cuenta la actividad principal de la misma) para determinar qué trabajadores participarán en el mismo. No obstante, el presente programa está diseñado para puestos laborales de índole técnico y no se aceptarían trabajadores de cadena de producción o similar, por no ser este su beneficiario. Además, se dejará la libertad a la organización para poder incorporar al programa a quienes consideren, aunque se les incitará a que incorporen al mayor número posible de trabajadores cualificados, y de departamentos cuanto más variados, con el objetivo de no interrumpir la actividad principal de la organización y que por tanto este programa pueda servir para mejorar la productividad de esta. Los participantes se dividirán en dos grupos:

- Grupo experimental: integrado por cerca de treinta profesionales que formen parte de la estructura técnica de una empresa de producción (administración, ingeniería, calidad, marketing y publicidad y exportación e importación) a los que se les aplicaría el programa descrito en este proyecto.
- Grupo control: constituido por otros treinta profesionales activos integrados en la estructura técnica de una empresa de producción, a los que se les aplicará un programa de prevención de riesgos laborales.

Instrumentos

Todas las personas que participen en el programa procederán a contestar a una batería de cuestionarios sobre el mismo destinados a comprobar la eficacia de éste.

Con el objetivo de evaluar la eficacia de la presente propuesta de programa de intervención, se hará uso de cuestionarios validados en dos momentos temporales T1 y T2, (antes y después de la intervención), se hará uso de un cuestionario seleccionado para evaluar las variables propuestas a trabajar en el programa. Es un instrumento testado en investigaciones anteriores y presenta adecuados niveles de fiabilidad y validez. En

concreto, se evaluará a través del cuestionario de clima laboral WES, la calidad de éste y cómo varía antes y después de la presente propuesta.

Este cuestionario se centra en la medida y descripción de las relaciones interpersonales, en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo. Con esta escala se medirán las relaciones, la orientación hacia los objetivos organizacionales y la forma en que los directivos utilizan las normas y la presión para controlar a los empleados, así como la ergonomía del entorno laboral, entre otros aspectos. El cuestionario que utilizaremos mide diez subescalas: Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación y Comodidad (Seisdedos, 1985).

También se utilizará, para medir el clima laboral de la muestra, el cuestionario CLA (Corral y Pereña, 2002), con él se medirán conductas de las personas en las situaciones laborales, que puedan afectar a su percepción global y a la valoración que puedan tener de la organización. El objetivo de la utilización de este instrumento es evaluar el clima de forma global y no problemas o comportamientos concretos de los trabajadores. Este cuestionario se encuentra dividido en dos ejes; El eje inherente a las personas, y el de la organización. En el se miden dimensiones como la innovación, la información, las condiciones (eje organización), así como la implicación, la autorrealización, las relaciones y la dirección en el eje que transcribe las características de los trabajadores.

Procedimiento

El procedimiento comenzaría presentándole la propuesta de programa de intervención a asociaciones de organizaciones que puedan necesitarlo, y serán estas asociaciones, en Zaragoza por ejemplo Aragón Automoción, las que pongan en contacto con las empresas destinatarias en sí. Cuando el programa haya llegado a las empresas destino, se gestionará con éstas los consentimientos informados para los trabajadores y se esperará que la totalidad de la plantilla cualificada participe en el programa.

Así, por motivos metodológicos y para poder validar la presente propuesta se utilizará otra empresa que desee participar y se le proporcionará un programa de intervención alternativo dirigido a la prevención de riesgos laborales que se usará como grupo control.

La intervención consistirá en 5 sesiones grupales de alrededor de una hora y media. Aunque pudiera resultar ser más eficaz ampliando la cantidad de sesiones, se ha decidido reducir su contenido para aumentar sus posibilidades de aceptación por parte de

los y las gerentes de las empresas. Se aplicará a lo largo de tres semanas, realizándose dos sesiones por semana y una final en la semana tercera.

Evaluación

En la presente propuesta de programa de intervención se desea realizar una evaluación compuesta. Se trata de llevar a cabo varios tipos de evaluación para fortalecer el programa desde diferentes ámbitos.

En primer lugar, en cuanto a la procedencia de los evaluadores, se realizaría una evaluación mixta, tanto por el propio personal del programa (psicóloga, participantes, personal directivo de la organización), como por personal externo, puesto que este tipo de evaluación se considera más objetiva.

La evaluación se desarrollará en tres momentos temporales: al inicio del programa, durante el desarrollo de este, y al finalizar la totalidad de las sesiones.

En el primer momento de evaluación, se valorará el diseño de la propuesta de intervención, la relevancia práctica de la misma, la planificación y las metodologías seleccionadas. Para ello, se consultaría con investigadores que conocen la disciplina a nivel teórico-práctico como el Dr. Angel Barrasa Notario (Catedrático Universidad de Zaragoza), así como con personal de Recursos Humanos familiarizados con este tipo de programas a nivel profesional.

Posteriormente, durante la implementación de éste se evaluará el desarrollo, el ambiente de trabajo y el desempeño obteniendo tanto la opinión cualitativa de los participantes como de la organización y de los profesionales que lo estén llevando a cabo.

Por último, tras la implementación de la presente propuesta de intervención se realizará la evaluación de la eficacia. Se realizaría a través del estudio pre-post ya explicado en la metodología de este trabajo. Se espera que, en comparación con la evaluación T1 y con los dos grupos control, en la segunda cumplimentación de los cuestionarios (T2), el grupo experimental presenta mejores resultados en las variables evaluadas, el programa es eficaz.

Resultados esperados

En base a la bibliografía existente sobre el tema, se espera que en la primera evaluación (T1), los participantes de cada uno de los dos grupos que participan en este programa obtengan resultados similares en las variables evaluadas, dado que se pretende llevarlo a cabo en empresas con características similares, del mismo sector, y con necesidades de mejora de clima laboral análogas. Esto es puntuaciones relativamente bajas en clima laboral deseable. Se espera, por tanto, encontrar en las subescalas del CLA

(organización, información, innovación, condiciones, implicación, autorrealización, relaciones y dirección) puntuaciones bajas, que responden a un contexto organizacional sujeto a mejora, compuesto por déficit de información, innovación y condiciones físicas y psicológicas para los trabajadores, así como, una baja implicación por su parte, y el desarrollo de relaciones sociales disfuncionales, en la línea de lo señalado por autores como Ehrhart y Macey (2013). Como se pretende, esta propuesta de programa de intervención resulte eficaz, se observarían mejoras en esos resultados esperados en la segunda evaluación (T2) del grupo experimental a la finalización del programa. Dado que a través del presente se mejoraría los canales de comunicación en la organización, el grado de implicación y conexión con sus metas en puesto laboral, y el contexto ergonómico para favorecer la innovación, se espera encontrar puntuaciones altas en la totalidad de las subescalas, así como poder ver en el ambiente unos patrones más bonancibles y conectados con la labor a desempeñar Gonçalves (2007).

Además, se pronostican, también en T2 una mejora en las puntuaciones de autonomía, control, y comodidad, que son algunos de los constructos que mide el cuestionario WES (Moos, et al., 1995), dado que se pretende flexibilizar la necesidad de control de la plantilla, con el objetivo de aumentar la comodidad de los trabajadores a largo plazo (Ortiz-Fune, 2019)

En el grupo control (2) no se esperarían mejoras en las subescalas mencionadas, no obstante, se ha de plantear la posibilidad de que, en futuras aplicaciones, los participantes que forman parte de los grupos control formaran parte del grupo experimental para no desatender sus posibles demandas y su bienestar. Por otra parte, se podrían encontrar mejoras residuales en algunas de las subescalas de los cuestionarios utilizados, puesto que con un curso de prevención de riesgos laborales podría aumentar la comodidad, la autonomía o/y el control de los trabajadores sobre su trabajo (Collado, 2008).

Conclusiones

La relevancia que posee actualmente el clima laboral en las organizaciones, su influencia en la productividad de las empresas y las consecuencias que puede conllevar en el bienestar de los individuos, hacen necesaria la implementación de nuevos programas de prevención y de intervención como el que aquí se presenta, que tiene en cuenta a personas actualmente en activo, en puestos cualificados cuyo entorno laboral perjudica y debilita el trabajo realizado y por tanto a la organización en sí.

De la misma manera, es importante llevar a cabo programas similares destinados a prevenir conflictos, problemas de comunicación, burnout y desmotivación laboral. Estos programas se podrían aplicar desde la creación de las organizaciones y durante la consolidación de estas.

En relación con el programa que aquí se ha presentado, se estima que cuando se lleve a cabo y se demuestre su eficacia y viabilidad, se habrá conseguido cumplir el objetivo principal de este trabajo, que es mejorar el clima laboral de una organización para mejorar su productividad global, mientras se mejora el rendimiento de los trabajadores.

Se prevén varias limitaciones en la presente propuesta de programa de intervención. En primer lugar, la elección de los participantes no se considera factible mediante aleatorización, lo que dificultaría la validación del programa y la estandarización de los resultados. Por otro lado, se valora que mediante la implementación de la presente propuesta de intervención la deseabilidad social (Salgado, 2005) juegue un papel relevante puesto que es probable que los trabajadores de cualquier organización quieran dar buena imagen de su rendimiento, de su comportamiento y de sus relaciones sociales a un evaluador externo y a los puestos directivos, por lo que se valora que esto se vea reflejado en los resultados de los cuestionarios utilizados.

Referencias

- Alcántar Enríquez, V. M., Maldonado-Radillo, S. E., y Arcos Vega, J. L. (2012). Medición Del Clima Laboral Requerido Para Asegurar La Efectividad Del Sistema De Gestión De Calidad (WorkplaceEnvironmentMeasurementEssentialtoEnsuretheEffectivenessof Management QualitySystem). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(3), 55-68.
- Arias-Sánchez, S. (2019). Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 263-291.
- Arnoletto, E. J. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones* (pp. 70-86). Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED-Cuba).
- Bernal, A. O. (1993). Leon Festinger y la psicología social experimental: La teoría de la disonancia cognoscitiva 35 años después. *Psicothema*, 5(1), 185-199.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. NoveducLibros.
- Bruce, K. y Nyland, C. (2011). Elton Mayo y la deificación de las relaciones humanas. *Organización de estudios*, 32 (3), 383-405.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Capapé Aguilar, J., Susaeta Erburu, L., Pin Arboledas, J. R., Danvila del Valle, I., y Suárez Ruz, E. (2016). ¿Se mide el retorno de la inversión en las políticas de Recursos Humanos? Un análisis en España. *Innovar*, 26(59), 91-100.
- Cárdenas, L., y Villamizar, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*. 2, 121-127.
- Clerc, J., Saldivia, A., y Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. *Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar*, 16.
- Collado Luis, S. (2008). Prevención de riesgos laborales: principios y marco normativo.
- Corral, S., y Pereña, J. A. I. M. E. (2010). Cuestionario de clima laboral. *Manual del Work Climate Questionnaire*. Madrid: Ediciones TEA.
- Cuadra Peralta, A., y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.

- Cuadra-Peralta, A. A., Fuentes-Soto, L. K., Madueño-Soza, D., Veloso-Besio, C. B., y Meneses, Y. B. (2012). Mejorando clima organizacional y de aula, satisfacción vital y laboral. *Fractal: Revista de Psicología*, 24(1), 3-26.
- Espinoza-Santeli, M. G., y Jiménez Vera, A. A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 261-284.
- Fernández, M. A., Carbajo, A. I., y Vidal, A. F. (2002). Percepción de la calidad de vida profesional en un área sanitaria de Asturias. *Atención primaria*, 30(8), 483-489.
- Fernández, M., y José Carlos Sánchez G. (1997). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. Amarú.
- Fernández-Oliva, D., Revilla-Velásquez, M. E., Kolevic-Roca, L. A., Cabrejos-Castilla, I., Muchaypiña-Gallegos, I., Sayas-Avilés, I. y Mamani-Urrutia, V. A. (2019). Clima organizacional y satisfacción del usuario externo en los servicios de hospitalización del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017. In *Anales de la Facultad de Medicina* (Vol. 80, No. 2, pp. 188-192). UNMSM. Facultad de Medicina.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*, 38.
- Govea, M. M. E. G., Domínguez, M. M. E., y San Agustín, Y. Q. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*, 11.
- Hadley, J., y Mitchell, J. M. (1991). 'The Growth of Managed Care and Changes in Physicians. *Incomes, Autonomy, and Satisfaction*, 1997, 37-50.
- José, C. A., y Aponte, J. C. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE EDICIONES.
- Kaldenberg, D. O., y Regrut, B. A. (1999). Do satisfied patients depend on satisfied employees? Or, do satisfied employees depend on satisfied patients?. *QRC advisor*, 15(7), 9.
- Kolankiewicz, A. C. B., Schmidt, C. R., Carvalho, R. E. F. L. D., Spies, J., Dal Pai, S., y Lorenzini, E. (2020). Patient safety culture from the perspective of all the workers of a general hospital. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 41.
- López Pacheco, Á. S. (2013). Estudio del clima laboral y diseño de un plan de intervención para la Gobernación de Caldas, desde la psicología organizacional.

- Lorente, J. C., Gómez, P. J., y Cabrera, R. V. (2005). Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (24), 29-55.
- Macón, C., y Solana, M. (2015). Pretérito indefinido: afectos y emociones en las aproximaciones al pasado. *Buenos Aires: Título*.
- Malluk, A. L. (2018). Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17(33), 215-250.
- Maris, S., y de los Ángeles, M. (2012). Clima laboral en el poder judicial y su incidencia en la salud mental de los profesionales que allí se desempeñan. *Anuario de investigaciones*, 19, 179-183.
- Meza, S., Morgan, J., y Díaz, E. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9-32.
- Muñoz-Seco, E., Coll-Benejam, J. M., Torrent-Quetglas, M., y Linares-Pou, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención primaria*, 37(4), 209-214.
- Olaz Capitán, Á. J. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers: revista de sociologia*, (91), 193-201.
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35.
- Orejuela Gómez, J. J., y Ramírez, Á. (2011). Aproximación cualitativa al estudio de la subjetividad laboral en profesionales colombianos. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 125-144.
- Ortiz Serrano, P., y Cruz García, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*, (13), 0-0.
- Ortiz-Fune, C. (2019). Burnout como inflexibilidad psicológica en profesionales sanitarios: revisión y nuevas propuestas de intervención desde una perspectiva contextual-funcional. *Apuntes de Psicología*, 36(3), 135-144.
- Palma Carrillo, S. (2011). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias.

- Peralta, A. C., y Besio, C. V. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58.
- Pérez, A. S. (2007). Caracterización del Clima Organizacional del Policlínico Universitario “Cecilio Ruiz de Zárate”. Provincia de Cienfuegos. Cuba.
- Ponsà, J. A., Cutillas, S., Elías, À., Fusté, J., Lacasa, C., Olivet, M., y Suñol, R. (2003). Avaluació de la reforma de l'atenció primària i de la diversificació de la provisió de serveis. *Annals de medicina*, 86(4), 169-174.
- Ponsà, J. A., Cutillas, S., Elías, À., Fusté, J., Lacasa, C., Olivet, M., y Suñol, R. (2003). Avaluació de la reforma de l'atenció primària i de la diversificació de la provisió de serveis. *Annals de medicina*, 86(4), 169-174.
- Puche, J. F. M., Hernández, P. J. S., y Santiago, A. L. (1999). Validación de un cuestionario para la medición del clima organizacional en centros de salud. *Atención primaria: Publicación oficial de la Sociedad Española de Familia y Comunitaria*, 23(4), 192-197.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., y Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(4), 471-488.
- Rubio, J. C., Fernández, J. M., Páez, M. M., Muñoz, M. C., Cobo, J. G., y Balo, A. R. (2003). Clima laboral en atención primaria: ¿qué hay que mejorar?. *Atención primaria*, 32(5), 288-295.
- Salgado, J. F. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y las organizaciones. *Papeles del psicólogo*, 26(92), 115-128.
- Sarabia-Cobo, C. M., Díez Saiz, Z., San Millán Sierra, S., Salado Morales, L., y Clemente Campo, V. (2016). Relación entre estrés y calidad de vida en profesionales del área psicogeriátrica como medidor de intervención para mejora en el clima laboral. *Gerokomos*, 27(2), 48-52.
- Seisdedos, N. (1985). *El clima laboral y su medida*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Utreras, Ñ., & Priscila, E. (2018). *Evaluar el nivel de clima laboral presente en la Organización Fabril FAME SA* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).

- Venutolo, E. M. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)* (Doctoral dissertation).
- Vilas-Boas, M. (2019). Relationship between the Perception of Organizational Culture and Ethical Climate and the Perception of Workplace Bullying. *CES Psicología*, 12(2), 103-125.
- Villamil Rodríguez, E. E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional.
- Williams, E. S., y Skinner, A. C. (2003). Outcomes of physician job satisfaction: a narrative review, implications, and directions for future research. *Health care management review*, 28(2), 119-139.
- Zenteno-Hidalgo, Á. C., y Silva, C. A. D. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 119-136.