

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 9 |
| 2. CLIMA LABORAL: CONCEPTOS | 15 |
| 2.1. Evolución de los conceptos de trabajo, trabajador y organización. Un enfoque multidisciplinar | 17 |
| 2.1.1. Corriente tradicional | 20 |
| 2.1.2. Corriente sociológica | 21 |
| 2.1.3. Corriente humanista | 23 |
| 2.1.4. Perspectivas contingente y sistémica | 24 |
| 2.1.5. Perspectiva estratégica | 25 |
| 2.2. Concepto de clima laboral | 30 |
| 2.2.1. Antecedentes teóricos | 30 |
| 2.2.2. Concepto de clima laboral. Su influencia sobre las actitudes y conductas en las organizaciones y el desempeño empresarial | 33 |
| 2.2.3. Dimensiones del clima laboral | 35 |
| 2.2.4. Cambio y mejora del clima laboral | 37 |
| 2.3. Conceptos relacionados con el clima laboral | 39 |
| 2.3.1. Cultura empresarial | 40 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 2.3.2. | Satisfacción laboral | 40 |
| 2.3.3. | Compromiso en el trabajo | 41 |
| 3. | CLIMA LABORAL Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO | 45 |
| 3.1. | Concepto de estrategia empresarial | 47 |
| 3.2. | Dirección estratégica y sociedad del conocimiento | 48 |
| 3.2.1. | Concepto de dirección estratégica | 48 |
| 3.2.2. | Dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. | 52 |
| 3.3. | El capital intelectual como fuente de ventajas competitivas y resultados empresariales | 55 |
| 3.3.1. | Concepto y dimensiones del capital intelectual | 55 |
| 3.3.2. | Medición y gestión del capital intelectual: el cuadro de mando integral | 59 |
| 3.3.3. | Capital intelectual y resultados empresariales | 62 |
| 3.4. | El clima laboral en la gestión estratégica de la empresa | 65 |
| 4. | EL LIDERAZGO COMO FACTOR PRINCIPAL EN LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA | 67 |
| 4.1. | El liderazgo y los estilos de dirección en la empresa. Su influencia sobre el clima laboral | 70 |
| 4.2. | La dirección por competencias | 78 |
| 4.3. | Concepto de competencias laborales | 83 |
| 4.4. | Las competencias de liderazgo | 85 |
| 4.5. | La medición de competencias y la implantación de planes de mejora | 87 |
| 5. | DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL | 93 |
| 6. | MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL. MEJORES Y PEORES PRÁCTICAS | 113 |
| 6.1. | El estudio del clima laboral mediante encuesta muestral | 116 |
| 6.1.1. | Universo del estudio | 118 |
| 6.1.2. | Muestra | 119 |
| 6.1.3. | Sistema de entrevista | 121 |

| | |
|---|-----|
| 6.1.4. Cuestionario | 122 |
| 6.1.5. Proceso de recogida de información o trabajo de campo . . | 126 |
| 6.1.6. Tratamiento y análisis | 128 |
| 6.1.7. El informe de resultados | 129 |
| 6.2. El estudio del clima laboral mediante técnicas cualitativas de análisis del discurso | 138 |
| 6.3. Del diagnóstico a la acción: los talleres de clima laboral | 142 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA | 147 |

2.1. EVOLUCIÓN EN LOS CONCEPTOS DE TRABAJO, TRABAJADOR Y ORGANIZACIÓN. UN ENFOQUE MULTIDISCIPLINAR

A lo largo de la historia, la forma de concebir el trabajo, el trabajador y las organizaciones ha sufrido cambios y modificaciones importantes en función del devenir económico, político y cultural¹, generando distintos contextos de análisis y haciendo especialmente complejo el estudio científico de las organizaciones y del comportamiento del ser humano en las mismas².

Es por ello que, de modo previo al estudio de un concepto específico dentro del ámbito organizacional, como es el de clima laboral, consideramos conveniente analizar los principales cambios que se han producido a lo largo de la historia en los conceptos básicos de trabajo, trabajador y organización, además de mantener, en la medida de lo posible, un enfoque multidisciplinar en el estudio de las organizaciones, que permita abordar adecuadamente su complejidad, pues el perder de vista la perspectiva multidisciplinar puede producir sesgos y limitaciones en el análisis³.

Consideramos, pues, que las organizaciones y el trabajo que se realiza en ellas son fenómenos o realidades sociales y económicas susceptibles de ser estudiadas desde una **perspectiva multidisciplinar**, con diferentes niveles de generalización en el estudio del comportamiento que las personas desarrollan en uno de los ámbitos sociales y económicos más característicos de la sociedad contemporáneas: las empresas y organizaciones. Las diferentes aproximaciones disciplinares (economía, sociología, psicología social, derecho, etc.) aportan su perspectiva o interpretación al estudio, diseño o cambio de esta realidad social, contribuyendo a su propia construcción.

¹ BENEYTO I CALATAYUD, P.J.; DE LA TORRE PRADOS, I., y NOVA MELLE, P., *Trabajo y empresa*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2014.

² RODRÍGUEZ, A. (coord.), *Psicología de las organizaciones*. Editorial UOC, Barcelona, 2004.

³ PFEFFER, J., *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*. Oxford University Press, México, 2000.

Por lo que se refiere al **concepto de trabajo** no podemos obviar los pilares ideológicos que han marcado su evolución, desde su concepción bíblica como castigo y maldición divina hasta su exaltación como categoría ética, antropológica y cultural en la vida humana.

En las **sociedades preindustriales** encontramos una concepción del trabajo como actividad puramente instrumental así como una infravaloración social del mismo. Se considera al trabajo como una actividad orientada exclusivamente a satisfacer las necesidades humanas básicas, y sustentada por tanto en una motivación extrínseca. El trabajo se considera como un mal necesario, como una práctica indigna propia de la clase trabajadora, pues la nobleza, la virtud y la santidad están asociadas a la ociosidad, al no trabajo. El trabajo no se percibía como un derecho sino como una imposición, que por otro lado permitía la ociosidad de la clase privilegiada.

En las **sociedades industriales** se produce una revolución en el significado y valor concedido a la actividad laboral, hasta el punto que hoy día la obtención de un empleo implica tener un salario pero, sobre todo, un lugar en la sociedad.

Con el capitalismo industrial cambia el concepto de trabajo, dotándolo de fuerzas motivadoras intrínsecas. Surge el concepto de empleo, con su contrapartida salarial, carácter contractual, función mercantil, naturaleza productiva y dimensión pública. Las relaciones sociales se organizan en torno al trabajo productivo, generando la identidad de persona trabajadora, como medio de integrarse en la sociedad.

Y es que lo que llamamos trabajo es una invención de la modernidad, la forma en que lo situamos en lugar central de la vida individual y social fue un invento generalizado con la industrialización⁴. Es el trabajo remunerado el que nos hace pertenecer a la esfera pública, nos da una identidad social y nos inserta en una red de relaciones e intercambios en que nos medimos con otros y en relación a los cuales tenemos derechos y deberes.

Este cambio en la concepción del trabajo coincide con la Reforma protestante⁵. Su moral laboral no considera al trabajo como castigo sino como servicio divino y se exalta la laboriosidad, el esfuerzo y la disciplina laboral. Mentalidad, por otro lado, que fue muy «útil» para desarrollar el proceso de industrialización con mayor eficacia y eficiencia económica.

⁴ GORZ, A., *Metamorfosis del trabajo*. Sistema. Madrid, 1995.

⁵ WEBER, M., *Economía y Sociedad* (moderna edición de la obra póstuma publicada en 1922). Fondo de Cultura Económica, México, 1979.

Por último, en las **sociedades postindustriales** se revela la importancia de los puestos de trabajo con un alto contenido de información y conocimiento, desempeñados por personas capaces de integrar la información, maximizarla y revertirla en forma de conocimientos. En consecuencia, en la empresa postindustrial cobra especial importancia el factor humano. Ello implica la necesidad de estudiar y comprender el comportamiento de los seres humanos en las empresas desde la óptica de la complejidad, bastante alejada de la que preside la mayor parte de los modelos y técnicas directivas convencionales de uso más frecuente y tradicional.

En este sentido, se habla de una nueva ola civilizadora en la etapa postindustrial, que asiste a un fuerte cambio cultural y, por tanto, a un cambio en los sistemas de creencias y valores⁶. Si en las sociedades preindustriales imperaban los valores ligados a la tierra, la sociedad agrícola, el orden natural y la estructura social jerarquizada; y en la sociedad industrial imperaban los valores ligados a la industria, la fabricación en serie, el consumo masivo, la educación universal y los medios de comunicación masiva; en la sociedad postindustrial se van imponiendo los valores ligados al conocimiento, los valores posmaterialistas, la desmasificación, la innovación, la pequeña escala, la estrategia, la complejidad, la integración de sistemas y el cambio acelerado de infraestructuras.

Desde este cambio de valores, se pone mayor énfasis en las necesidades de pertenencia, autoestima y autorrealización de las personas, dando mayor importancia a las cuestiones relacionadas con la calidad de vida.

Los principios más prominentes de la era postindustrial serían los siguientes:⁷

1. Una vez satisfechas las necesidades básicas, los seres humanos no buscan las mismas cosas en la vida, por lo que la recompensa económica no es suficiente para estimularlos.
2. La economía de escala está sujeta a ciertos límites tanto para la empresa privada como para la gubernamental.
3. La información es fundamental e incluso puede que más importante que la tierra, el trabajo, el capital o las materias primas.
4. Transitamos a un nuevo sistema de producción artesanal (manual o cerebral) basado en la información y la tecnología. Los resultados de este sistema no son millones de unidades estandarizadas y acabadas sino productos y servicios confeccionados a la medida del consumidor.

⁶ TOFFLER, A. y TOFFLER, H., *La tercera ola*. Plaza y Janés, Barcelona, 1996.

⁷ TOFFLER, A. y TOFFLER, H., *La creación de una nueva civilización*. Plaza y Janés, Barcelona, 1995.

5. La burocracia no es la empresa, la estructura es flexible, para elaborar productos a medida para el consumidor.
6. Los avances tecnológicos no aportan necesariamente progreso. Deben someterse a control y adaptarse a las personas.
7. El trabajo puede ser variado y creativo para la mayor parte de los seres humanos. Debe comprometer al empleado, aumentar su sentido de la responsabilidad y estimular su capacidad perceptiva y su buen juicio.

Hemos mencionado *tres etapas para entender, a un nivel global, la evolución del concepto de trabajo*, desde la sociedad preindustrial, pasando por la sociedad industrial, hasta llegar a la etapa o sociedad postindustrial.

A continuación se analiza en detalle la evolución del pensamiento organizativo y de los **conceptos de trabajador y organización**, habiendo identificado **cinco corrientes principales en su evolución**. En cada una de estas corrientes del pensamiento organizativo, subyacen diferentes supuestos o postulados sobre la naturaleza humana en el contexto de las organizaciones.

Para cada una de estas cinco corrientes hemos señalado:

- ✓ **El concepto del hombre trabajador que subyace cada corriente.**
- ✓ **El concepto de organización característico** de dicha corriente.
- ✓ Algunos de los **principales representantes de cada corriente** desde una perspectiva multidisciplinar.

Las **cinco corrientes** en la evolución del pensamiento organizativo que analizamos a continuación son: la corriente tradicional, la corriente sociológica, la corriente humanista, la corriente sistémica y la perspectiva estratégica.

2.1.1. Corriente tradicional

En esta corriente impera el concepto de hombre racional-económico. En líneas generales se considera que al ser humano no le gusta trabajar y si lo hace es sólo por dinero; que las personas se preocupan fundamentalmente por sus intereses materiales inmediatos, esperan ser dirigidas desde arriba y necesitan instrucciones específicas sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo.

Las primeras teorías sobre la organización, propias de esta corriente, se remontan a la segunda mitad del siglo XIX en EE. UU., momento en que se inicia

el trabajo fabril asalariado en un contexto caracterizado por el conflicto entre empleados y patronos, ya que la simbiosis entre las creencias que se tenían sobre el ser humano, enraizadas en la teoría evolucionista de Darwin y plasmada en las ideas de economistas como Adam Smith⁸, junto a la necesidad de incrementar la eficacia de las recién estrenadas organizaciones industriales, dio lugar a una estrategia administrativa y a un tipo de contrato psicológico, que en muchos casos resultaba poco favorable para el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores.

La corriente tradicional concibe la organización como un sistema mecánico cerrado y como un sistema burocrático despersonalizado, a cuyos problemas se pretende dar una solución científica y racional, con la única finalidad de incrementar su eficacia, proponiendo un «único mejor modo» de diseñar las organizaciones, que fuese aplicable universalmente.

Como representantes de esta corriente destacan, desde la Ingeniería: Taylor (1911) con su teoría de la organización científica del trabajo y Fayol (1916) con su teoría de la administración científica; y desde la Sociología, Weber (1922, obra póstuma) y su teoría de la organización burocrática. Desde la Psicología, autores pioneros como Hugo Münsterberg (1913), con su análisis sobre la eficiencia en las industrias, o como James Catell, Walter D. Scott o Walter Bingham, que no cuestionaron el modelo de organización científica propuesto por sus colegas de otras disciplinas, sino que se centraron en poner especial acento en las diferencias individuales y en la utilización de test mentales para la medición de tales diferencias en el rendimiento de los trabajadores.

2.1.2. Corriente sociológica

Se concibe al hombre como ser social, cuya conducta individual se ve influida por las interacciones sociales, buscando en su trabajo, ante todo, satisfacer necesidades sociales. Frente al concepto mecánico o psicofisiológico del trabajador, propio de la corriente anterior, se considera al trabajador como un ser social que responde más a la fuerza de los grupos de trabajo que a los incentivos económicos y controles de la empresa.

Al pasar de un modelo psicofisiológico a un modelo socioemocional en la concepción del trabajador, se considera que las causas del rendimiento laboral ya

⁸ SMITH, A., *La riqueza de las naciones* (moderna edición de la obra publicada en 1776), Alianza Editorial, Madrid, 1994.

no se encuentran en las capacidades fisiológicas y psicológicas del empleado sino en el grado de satisfacción obtenido, que a su vez vendrá determinado por el trato social que reciba la persona en su lugar de trabajo.

La corriente sociológica no considera a la organización como un sistema mecánico cerrado sino que afirma que los individuos llevan a sus organizaciones actitudes, valores y objetivos y sostiene que los procesos de grupo influyen en el comportamiento de los individuos en el lugar de trabajo y en su rendimiento.

El énfasis de los estudios empíricos en las organizaciones no recae en las diferencias individuales de los trabajadores sino en el análisis de las actitudes e interacciones sociales, consideradas como variables intermedias o intervinientes entre las condiciones objetivas del trabajo y los resultados o nivel de desempeño alcanzado por el trabajador en la organización.

Esta corriente otorga a la Dirección de las empresas y organizaciones la máxima responsabilidad en la gestión de los empleados, proponiendo la formación de los líderes empresariales en habilidades interpersonales, como medio para incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores y de este modo, su productividad.

El principal representante de la Corriente Sociológica es Elton Mayo, con sus trabajos en la Western Electric Company (entre 1924 y 1933); trabajos popularizados con el nombre de Estudios Hawthorne (por la planta industrial de Chicago donde tuvieron lugar la mayoría de los experimentos) y que dieron lugar a la llamada Escuela de las Relaciones Humanas.

También fueron importantes para el desarrollo de esta corriente, las ideas y aportaciones provenientes de la filosofía pragmática de John Dewey (1922), con su estudio sobre la naturaleza humana y la conducta, en que sostiene que la moral es «social».

Destaca también la aportación de la psicología dinámica de Kurt Lewin (1936) y su psicología «topológica» en que incide especialmente en la influencia que sobre la conducta ejerce la percepción subjetiva que los individuos tienen de su entorno y ambiente que les rodea.

Desde el campo de la economía y sociología, resaltar la aportación de Vilfredo Pareto (1916) con su *Tratado de sociología general*, que fue traducido al inglés en 1935 por el profesor Arthur Livingstone, y que ejerció una importante influencia en el pensamiento económico y social de la época al profundizar en el estudio de la naturaleza de la relación entre la acción individual y la colectiva.

2.1.3. Corriente humanista

Parte del concepto del hombre que se autorrealiza. Se reconoce la necesidad que tienen las personas de usar y desarrollar de forma progresiva sus propias capacidades. Se habla de un individuo autodisciplinado, orientado hacia el logro personal y el crecimiento psicológico.

Esta concepción del individuo contradice y supera las suposiciones tradicionales y completa las propuestas de la corriente sociológica o de relaciones humanas. Así al «niño» del taylorismo y al «trabajador sonriente» de la corriente sociológica o de relaciones humanas, le sustituye el adulto responsable y con iniciativa de la corriente humanista⁹. Se considera al trabajador como una fuente de recursos, entre los que se incluyen, no sólo habilidades físicas, sino también la capacidad creativa y la capacidad de actuar de forma responsable, autodirigida y autocontrolada.

En esta etapa, surge un concepto de organización radicalmente opuesto a los postulados tradicionales, planteándose modelos alternativos de organización, acordes con la nueva concepción del ser humano, que, frente al paradigma tradicional, den la oportunidad al trabajador de satisfacer sus necesidades de orden superior, es decir, su tendencia al crecimiento personal en el trabajo.

Este enfoque humanista, desde un punto de vista psicológico, se completa con las aportaciones desde el punto de vista económico, con las teorías económico-decisoras que se desarrollan en esta etapa y que conciben la organización como un sistema de individuos que toman decisiones.

El trabajador es en el caso de las teorías económico-decisoras, un autor de decisiones y un solucionador de problemas, que desarrolla conductas determinadas para el logro de unos determinados fines, siempre en un entorno limitado por constricciones, tanto individuales, como sociales y ambientales y por tanto, en un contexto de racionalidad limitada, distinguiéndose así del modelo económico-racional tradicional.

Los principales autores que asociamos a la corriente humanista son, desde la Psicología, los grandes teóricos de la Motivación (o impulso para la conducta), como son: *Abraham Maslow (1943)* con su Teoría sobre la motivación humana (en que expone su famosa pirámide de necesidades, desde las más básicas o necesidades fisiológicas hasta las más elevadas o de autorrealización); *Frederick Herzberg (1959)* con su teoría de la motivación para trabajar, llamada teoría de los dos factores: con

⁹ QUINTANILLA PARDO, I. (coord.), *Teoría, aplicaciones y práctica de la Psicología del Trabajo*, Promolibro, Valencia, 1992.

los factores higiénicos (que si faltan generan insatisfacción pero no son grandes motivadores y se identifican con las condiciones básicas del puesto de trabajo) y los factores verdaderamente motivadores a largo plazo como: autonomía, responsabilidad, reconocimiento o promoción; y finalmente, Douglas Mc Gregor (1960) con su Teoría X e Y (que constituye un enfoque integrador sobre la motivación, basado en dos supuestos contrarios a la hora de concebir al ser humano, el «X» más próximo al hombre económico-racional del taylorismo y el «Y», más cercano al hombre que se autorrealiza de Maslow).

Desde la economía destacamos a James March y Herbert Simon (1958), con sus importantes aportaciones en materia de teoría de la decisión y sus modelos económico-decisores, de interesante aplicación a la administración de empresas.

2.1.4. Perspectivas contingente y sistémica

Se basan en la concepción de un hombre complejo, cuyo comportamiento debe explicarse a través de un enfoque integral y no parcial.

Por un lado las teorías de la **contingencia estructural** se centran en explicar el impacto del contexto en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones, con la finalidad fundamental de mejorar su desempeño. Rechazan el que exista un «único mejor modo» para diseñar las organizaciones, propuesto por las teorías clásicas, pues consideran que un diseño efectivo dependerá de las contingencias ambientales de la organización, siendo la organización más eficaz la que mejor adapte su estructura interna a su entorno.

Como principales representantes de esta perspectiva destacan Paul Lawrence y Jay Lorsch (1967), autores de importante influencia en el área de diagnóstico e intervención organizacional, siendo los conceptos fundamentales de su teoría los de diferenciación e integración, que representan la paradoja de cualquier diseño organizacional en que el trabajo debe quedar al mismo tiempo dividido y coordinado o integrado. Estos conceptos están influidos por la teoría social evolucionista, con los mecanismos de diferenciación e integración, propios del proceso evolutivo y de adaptación al entorno.

Para la perspectiva sistémica, tampoco existe un mejor modo de diseñar y gestionar las organizaciones, pues cada caso requiere un diagnóstico singular y a medida, a desarrollar por un equipo multidisciplinar.

La **perspectiva sistémica** concibe la organización como un sistema abierto, en permanente interacción con su medio y constituido por subsistemas que interactúan entre sí y con los elementos del sistema organizacional del que forman parte. A partir de este momento, se empieza a pensar en las organizaciones como sistemas abiertos y complejos. Así mismo se tiene presente la necesidad de conjugar los aspectos tecnológicos con las características psicológicas y sociales que debe poseer todo grupo de trabajo para conseguir la motivación y satisfacción de sus miembros.

Como padres del enfoque sistémico, señalamos a Daniel Katz y Robert Kahn (1966) cuyo enfoque se fundamenta en la aplicación a las organizaciones de la teoría general de sistemas, formulada por el biólogo Karl Ludwig von Bertalanffy (1951), teoría integradora, nacida en el seno de las ciencias naturales, y que se ha extrapolado con notable éxito a las ciencias sociales. Hay que destacar también la de Talcott Parsons, que en 1960 ya presenta un inicio de concepción sistémica de la organización.

El punto de partida de la teoría general de sistemas es la evidencia de la aparición de similitudes estructurales o isomorfismos en diferentes campos de la ciencia. Esta observación estimuló el desarrollo de una teoría generalizada, consistente en un conjunto de propiedades comunes para determinados sistemas, por diferentes que fueran sus elementos.

Más concretamente, el objetivo de dicha teoría es la formulación de principios válidos para «sistemas» en general, sea cual sea la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o «fuerzas» reinantes entre ellos.

Entorno a los años 80 y 90 se desarrolla la perspectiva sistémica, complementando la perspectiva contingente y alcanzando un importante grado de influencia en el pensamiento organizativo.

2.1.5. Perspectiva estratégica

Desde principios del siglo XXI asistimos al desarrollo de los que podemos denominar la perspectiva estratégica en el pensamiento organizativo.

Se constata las profundas transformaciones en los valores, la estructura, los procesos y los estilos de dirección de las organizaciones, como consecuencia de los grandes cambios en el entorno en que éstas operan: creciente complejidad de la economía, globalización e interdependencia de los mercados, altos niveles de competitividad, incorporación masiva de nuevas tecnologías, etc.

Se considera que el éxito en las organizaciones gira en torno a dos pilares básicos, los recursos humanos y los clientes, con lo que la atención de la empresa se dirige hacia la gestión estratégica de ambos y por tanto hacia la identificación y satisfacción de sus necesidades.

Bajo este enfoque no es de extrañar que se introduzca en este contexto el concepto de «marketing interno», como el conjunto de técnicas que permiten «vender» la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, etc., a un «mercado» constituido por los empleados o colaboradores, considerados «clientes internos»¹⁰.

Desde este enfoque estratégico, los recursos humanos se convierten en un factor determinante de la posición que la organización puede alcanzar en el mercado y en un elemento diferenciador¹¹, debido a su incidencia en aspectos cruciales de la organización como pueden ser su mayor o menor capacidad innovadora en cuanto a los productos que ofrece o los servicios que presta.

Es este enfoque estratégico el que hemos adoptado en nuestro libro.

El argumento de este enfoque estratégico, que compartimos, es que los recursos humanos son la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones. Se parte de la idea de que las competencias de las personas, sus actitudes y los valores que aportan a la compañía, son difícilmente imitables por los competidores. No se concibe a la persona como un coste, sino como un recurso humano que se puede desarrollar, formar e incluso gestionar.

Se considera que, si bien el comportamiento del individuo está modelado por el comportamiento de la organización en que se desarrolla, también la persona, por medio de sus características personales y de su comportamiento, puede influir en la propia organización y transformarla participando en la construcción de la misma.

Este cambio en la concepción de trabajador (que ahora se prefiere llamar colaborador) explica la tendencia que existe en esta época a buscar e identificar la mejor manera de dirigir el comportamiento de los recursos humanos hacia la creación de valor y hacia el desarrollo, mantenimiento y consolidación de ventajas competitivas para la organización¹².

¹⁰ QUNTANILLA PARDO, I., *Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital humano*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2003.

¹¹ PORTER, M. E., *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*, Pirámide, Madrid, 2010.

¹² CAMPOS RODAS, M. A., y DÍAZ CASERO, J. C., «El Rol del Equipo Directivo como factor determinante para el cambio estratégico», en García Machado, J.J. (coord.), *Descubriendo nuevos horizontes en administración*, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing Esic editorial, Madrid, 2013.

Se promueve una gestión estratégica que propicie una cultura peculiar y significativa, en la que el cambio, la transformación, la evolución y la transición se perciban como un estado natural¹³. En este sentido, la dirección estratégica de los recursos humanos se basa en una metodología que invita a una reflexión sistematizada y una actitud activa orientada al futuro¹⁴.

Son numerosos los autores que participan de este enfoque estratégico, tal y como detallaremos en próximos capítulos, especialmente el capítulo 3, sobre Dirección Estratégica de la Empresa en la Sociedad del Conocimiento; en cualquier caso sí parece razonable aceptar que nos encontramos ante un verdadero cambio de paradigma.

En relación a la perspectiva estratégica, y a modo de resumen, nos parecen interesantes las reflexiones de dos autores como son Quintanilla Pardo (2003) y Morales Arce-Macías (2003) que explican muy claramente este enfoque en la consideración del trabajo, el trabajador y la organización.

Conviene tener presente que el mercado son personas, las empresas son personas y las personas hacen la empresa. Sin su capacidad, sin su creatividad, sin su trabajo es imposible que las organizaciones de la era de la información y de la gestión del conocimiento puedan funcionar óptimamente. No sólo se trata de negociar, comunicar y colaborar con los empleados para que ellos hagan lo propio respecto de la empresa. Hay que cambiar de perspectiva. Habrá que situar a las personas en un lugar diferente y no olvidar, como se ha hecho en ocasiones, que los empleados son seres humanos con emociones y sentimientos.

De este modo, la aspiración hacia una empresa más humana, que promueva valores como el respeto a los demás, la justicia retributiva, la reciprocidad, la ética en las organizaciones y la responsabilidad compartida, no se contraponen a las transformaciones que se están experimentando, sino que contribuye a hacer más sólidas y duraderas las relaciones estratégicas con los recursos humanos de la empresa¹⁵.

Asumir que el factor humano es la empresa implica aceptar la relevancia de las necesidades, deseos y opiniones de los trabajadores y asumir que el trabajo puede producir al unísono, satisfacción y eficacia, implica ensayar nuevos siste-

¹³ GÓMEZ ROLDÁN, I., *Innovación y cultura organizacional* (tesis doctoral), UNED, Madrid, 2014.

¹⁴ MENGUZZATO, M. y RENU, J. J., *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management*. Ariel, Barcelona, 1991.

¹⁵ CHERNYAK-HAI, L., y TZINER, A., «Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member Exchange», en *Journal of work and organizational psychology*; vol. 30, nº 1, 2014, pp. 1-12.

mas de trabajo, nuevos métodos de dirección y alentar los procedimientos de diálogo, debate y colaboración.

Así pues, cada vez se otorga una mayor relevancia a la gestión de los recursos humanos como elemento básico para el cumplimiento de los objetivos naturales de negocio y beneficio en las empresas¹⁶.

A la evaluación del negocio, los beneficios y una pluralidad de indicadores económicos y financieros acompañan hoy otros elementos, hasta ahora marginales, que han decidido, en alguna ocasión, el sesgo de importantes decisiones de inversión. La productividad del factor trabajo, su potencial, la idoneidad de su sistema de selección, capacitación y retribución, el clima laboral, los métodos de gestión directiva y las diversas variantes de capital intelectual (humano, estructural y relacional) que hoy ofrecen en sus memorias anuales las grandes firmas, no hacen más que avalar el progreso en la consideración de tales activos.

Se detecta pues un progresivo aumento del peso específico que el factor trabajo tiene en el entorno empresarial, entendiendo la empresa como una síntesis coordinada de la actuación inteligente de los factores capital y trabajo.

Los modernos dirigentes empiezan a entender la comunidad empresarial como la resultante de un esfuerzo de inversión —que protagoniza la parte económica— y otro esfuerzo de dirección y prestación de servicios profesionales —que protagonizan los efectivos humanos—¹⁷.

Se considera a la empresa, no como un lugar de asistencia por motivos exclusivamente retributivos, sino como centro de contribución al desarrollo de la economía nacional a través de un proceso integral de autorrealización en el trabajo.

Durante años, los especialistas en economía de la empresa han prestado poca atención o una atención muy superficial a los problemas que afectan a los recursos humanos, sin embargo esto está cambiando.

Cuando un autor ya clásico como Schumpeter señala que el análisis económico estudia las cuestiones de cómo se comporta la gente en cualquier momento dado y cuáles son los efectos económicos que producen al comportarse así, en

¹⁶ ALBIZU GALASTEGUI, E., y LANDETA RODRÍGUEZ, J., *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica*, Pirámide, Madrid, 2011.

¹⁷ ESQUIVEL, E., «¿Por qué preocuparme de lo que no me aporta valor? ¿Por qué no aplicar mis recursos en lo que realmente me diferencia?», en *Revista APD. Asociación para el Progreso de la Dirección*, n° 285, 2013, pp. 36-38.

realidad está ligando el Análisis Económico con las Ciencias Sociales (como la Psicología o la Sociología)¹⁸.

En este sentido, algunos industriales empiezan a considerar que las inversiones en recursos humanos pueden producir ganancias mayores que las inversiones en equipo capital¹⁹. El trabajador está dejando de ser considerado como un asalariado para ser tratado como un cliente, como el cliente más importante de la explotación empresarial.

En esta línea de pensamiento, la característica más peculiar de nuestro sistema económico actual es el desarrollo del capital humano, pues sin el capital humano existiría únicamente el trabajo duro, manual, y la pobreza, excepto para las personas que perciben ingresos por sus propiedades.

Son evidentes las limitaciones para evaluar de forma precisa el capital humano. Pero quedan bien patentes algunos criterios (de naturaleza matemática, de buena práctica social o de filosofía organizativa) para concluir que el desarrollo de la sociedad está ligado de manera unívoca a la adecuada consideración del capital humano, de la persona, ya sea enfocado desde la perspectiva de sus derechos básicos, como desde la asunción de que su formación, actualización e integración motivada en el sistema productivo.

Para abordar el estudio del capital humano en el entorno empresarial, debemos tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los recursos humanos, aún teniendo en cuenta las valiosas contribuciones de la automatización, son los de mayor complejidad y coste en el seno de una empresa.
- La falta de capital humano, en la cuantía y cualificaciones profesionales correspondientes, puede ser la principal limitación al crecimiento efectivo de la organización.
- El estilo de mando de la dirección, que hasta tiempo reciente no había sido adecuadamente considerado, es uno de los principales factores condicionantes de la productividad. En una época en que se ha pasado del dirigente-proprietario al dirigente-profesional, y en el que afloran los conflictos, este hecho

¹⁸ MORALES ARCE-MACÍAS, R., *En torno al capital humano. Aspectos básicos en su consideración empresarial*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2003.

¹⁹ VELASCO CABALLERO, F. J., «Invertir en talento, la única ventaja competitiva», en *Agenda de la empresa andaluza: ideas, personas e instrumentos para dirigir la empresa*, n° 197, 2015, p. 60.

alcanza una especial relevancia. La gerencia será el motor que permita la adecuada utilización y dinamismo de los demás factores productivos.

- Sólo encontraremos organizaciones autónomas cuando sus estructuras internas posibiliten el éxito en entornos de competencia global y ello exige un gran esfuerzo para buscar la estrategia conveniente; crear el clima adecuado; fomentar la creatividad en la toma de decisiones; interés por la calidad de la producción o los servicios prestados; racionalidad en los costes; flexibilidad y agilidad para adaptarse a las nuevas tecnologías, etc.
- Finalmente, la buena gestión empresarial vendrá muy condicionada por el marco de moral social que define la actitud del hombre en lo concerniente a su trabajo y deberá poder integrar las aspiraciones y expectativas de todos los actores de la empresa y de la comunidad social en su conjunto.

Una vez realizada esta introducción, relativa a la evolución en el tiempo de los conceptos de trabajo, trabajador y organización y una vez posicionado el enfoque de este libro en la perspectiva estratégica, pasamos a continuación a profundizar en un concepto, como es el de clima laboral, que, como argumentamos en el capítulo 3, posee especial relevancia de cara a la gestión estratégica de la empresa.

2.2. CONCEPTO DE CLIMA LABORAL

2.2.1. Antecedentes teóricos

Los **antecedente teóricos** para el estudio del clima en las organizaciones comienzan a desarrollarse con los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939) quienes en sus estudios de campo sobre los procesos sociales que ocurrieron en grupos de niños participantes en un campamento de verano, encontraron que el comportamiento del individuo en el grupo no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmósfera o clima social en que está inmerso el grupo, clima que es percibido por el individuo y que influye en su conducta; considerando además que buena parte de esa atmósfera o clima social estaba relacionado con los estilos de liderazgo que se utilizaran en cada caso.

Posteriormente, Morse y Reimer (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro Divisiones de una gran compañía, que analizaba la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, detectando que en los casos de no participación se producía una significativa disminución de la lealtad, interés y compromiso con el desarrollo del trabajo por parte de los empleados.

Continuando esta línea, Rensis Likert, a partir de 1961, desarrolla una serie de estudios de gran alcance, en los que, enfatizando el contexto humano de la organización, llega a la conclusión de que las condiciones, la atmósfera o el clima creado en el lugar de trabajo, en función de distintos estilos de liderazgo empleados, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad. En este sentido destaca su obra publicada en 1976 junto a Jane Gibson Likert (y publicada en español en 1986, cinco años después de su fallecimiento) en que desarrolla su teoría sobre los cuatros sistemas de clima laboral y su impacto decisivo sobre los resultados de la empresa. Considerando la importancia de esta aportación, resumimos a continuación sus ideas clave.

Likert (1976) propone la existencia de dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Estos sistemas son explicados con gran claridad por Brunet (1987).

- Clima de tipo autoritario: Sistema I—Autoritarismo explotador: Se caracteriza por la falta de confianza en sus empleados por parte de la dirección. Es la alta dirección quien toma las decisiones y fija los objetivos y los impone a la organización. Los empleados trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles básicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.
- Clima de tipo autoritario: Sistema II—Autoritarismo paternalista: La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- Clima de tipo participativo: Sistema III—Consultivo: La dirección que evoluciona hacia un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero también se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los cas-

tigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Clima de tipo participativo: Sistema IV–Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de sus niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por la mejora de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Estos cuatro sistemas propuestos por Likert implican diversas fórmulas de administración empresarial. Como consecuencia de sus investigaciones, Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema IV esté situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado cuanto más se aproxime una empresa al sistema I, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras; es por ello que propone una evolución progresiva hacia el sistema IV.

En el epígrafe 4.1 relativo a los estilos de liderazgo empresarial y su influencia sobre el clima laboral se amplía nuestra reflexión sobre la importante aportación de este autor.

Otro hito importante, relacionado con el clima en las organizaciones es la publicación del libro de McGregor (1960) sobre el lado humano de la empresa, en que considera:

- Que los líderes o responsables de la organización contribuyen a «crear» el clima en que los empleados llevan a cabo sus tareas.
- Que ese clima que crean los líderes está en función de su particular forma de entender la función directiva y del concepto que tengan de los trabajadores (lo cual plasma McGregor en su famosa Teoría X e Y).
- Que ese clima creado en buena medida por los directivos influye sobre el comportamiento de los empleados y que tiene diferente influencia en función

de la actividad de la empresa, la sofisticación de la tecnología empleada y el nivel de cualificación y especialización del personal.

- Siendo las empresas más complejas, con tecnología más sofisticada y con personal más cualificado, donde el estilo directivo que promueve el autodesarrollo, la participación, la creatividad y el compromiso de los empleados resulta más apropiado y efectivo.

Otro antecedente destacable en el estudio del clima en las organizaciones es la investigación de Halpin y Croft (1963) sobre el clima en una escuela pública, en que dichos autores analizan los efectos del tipo de liderazgo ejercido por el director sobre el clima de la organización, concluyendo que determinados estilos eran más beneficiosos que otros en relación al clima organizacional.

2.2.2. Concepto de clima laboral. Su influencia sobre las actitudes y conductas en las organizaciones y el desempeño empresarial

Una vez mencionados los principales antecedentes, hay que señalar, sin embargo, que **el estudio del clima en las organizaciones, tal y como se concibe en la actualidad**, surge desde la perspectiva sistémica del pensamiento organizativo (que fue analizada en el epígrafe anterior) siendo una de las primeras aportaciones significativas a este enfoque el de Litwin y Stringer (1968).

Desde este enfoque global y dinámico, se considera a las organizaciones como contextos ambientales y culturales, psicológicamente significativos para sus miembros, en los que todos los comportamientos, individuales, grupales y organizacionales están en interacción y se influyen entre sí. En este sentido, el contexto organizacional condiciona el desempeño de las tareas, la consecución de objetivos y el grado de bienestar psicológico de sus miembros.

Existen **diversas definiciones del clima** en las organizaciones en función de los aspectos principales en los que se ponga especial énfasis²⁰.

Las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima organizacional distinguen entre tres perspectivas: la perspectiva realista u objetiva, la fenomenológica o subjetiva y la perspectiva interaccionista²¹.

²⁰ OLAZ, Á., «El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable», en *Aposta. Revista de ciencias sociales*, nº 56, 2013, pp. 1-35.

²¹ RODRÍGUEZ, A. (coord.), *Psicología de las organizaciones*. Editorial UOC, Barcelona, 2004.

- Desde la **perspectiva realista**, se tiende a considerar el clima como un atributo de la organización de carácter objetivo y relativamente independiente de las percepciones de sus miembros.
- Desde la **perspectiva fenomenológica**, se considera al clima más como un atributo de las personas, poniendo el acento en los aspectos individuales y subjetivos.
- Desde la **perspectiva interaccionista** se pretende integrar los dos enfoques anteriores al considerar al clima como el resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y de las percepciones de sus miembros, reflejando pues, la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Por nuestra parte, después de analizar la literatura existente al respecto, desde un enfoque integrador, **proponemos el siguiente concepto de clima laboral** (término que preferimos al de clima organizacional por considerarlo más específico al objeto de nuestro libro):

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aún reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios.

En este sentido, consideramos que el clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización.

Es importante recalcar la **naturaleza descriptiva** del clima, el tener en cuenta que se trata de una descripción del mundo laboral según la percepción del empleado y no tanto de una evaluación, pues en esta naturaleza descriptiva y no evaluativa es donde reside fundamentalmente la distinción entre clima laboral (descripción) y satisfacción en el trabajo (que es una actitud, una evaluación, más que una descripción).

En cualquier caso, aunque la descripción no puede ser completamente separada de la evaluación, la distinción entre percepciones descriptivas y evaluaciones personales de las experiencias organizacionales diferencian el clima de la satisfacción en el trabajo.

Así mismo, consideramos que el clima laboral es un **concepto multidimensional**, constituido por dimensiones relativas a las personas, relativas a los procesos de grupo y relativos a la organización. En el siguiente epígrafe profundizamos en la naturaleza multidimensional del clima laboral.

Pero lo más importante es destacar que **el clima laboral influye en el comportamiento de las personas** que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que **es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial**. En este sentido, existen obras clásicas como las de Litwin y Stringer (1968), Friedlander y Margulies (1969), Johannesson (1973), La Follette y Sims (1975), Pritchard y Karasick (1973), Schneider y Snyder (1975), Likert y Likert (1976) o Schneider (1985). También en este sentido, y más recientemente, destacan los trabajos de Wiley (1996); Shuster et al. (1997); West y Paterson (1999); Mañas, Gonzalez-Romá, Peiró y Lloret (2003); Burton et al. (2004), García (2006), Rainieri (2006), De Araujo (2009), Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011), Boria, Crespi, Vallbona y Mascarilla (2012), Olaz (2013), Domingo Ramírez y García (2013), Schadek (2015).

2.2.3. Dimensiones del Clima Laboral

Numerosos autores han propuesto distintas dimensiones para analizar o diagnosticar el clima laboral. Por nuestra parte, **hemos realizado una revisión de los principales autores y las dimensiones de clima que proponen**, con el objetivo de encontrar aquellas que son más empleadas y sobre las que existe un mayor consenso.

En concreto, hemos considerado siete propuestas de dimensiones de clima, las aportadas por Litwin y Stringer (1968), Campbell et al. (1970), Pritchard y Karasick (1973), Moos et al. (1974), Likert (1976) y Koys y DeCottis (1991).

Tras el análisis realizado proponemos ocho dimensiones principales para el diagnóstico del clima laboral; llamadas dimensiones principales en cuanto a que son, en buena medida, compartidas por los principales autores. Si además consi-

deramos que dichos autores realizaron sus propuestas tras aplicar distintos tipos de análisis estadísticos en sus estudios (fundamentalmente, análisis factoriales) y después de revisar el trabajo de otros muchos autores, llegamos a obtener un conjunto de dimensiones relativamente sólidas en cuanto a consenso dentro de la literatura existente sobre este tema.

Así pues, como dimensiones principales del clima laboral proponemos las siguientes:

- 1) **Autonomía:** El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- 2) **Cooperación y apoyo:** Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.
- 3) **Reconocimiento:** El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.
- 4) **Organización y estructura:** Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.
- 5) **Innovación:** Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.
- 6) **Transparencia y equidad:** Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.
- 7) **Motivación:** Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.
- 8) **Liderazgo:** Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

Nuestro enfoque propone considerar estas dimensiones como dimensiones relevantes en la mayoría de los estudios de clima laboral, pero sin dejar de incluir o añadir aquellas otras dimensiones que sean pertinentes y específicas para cada organización, en función

de su estrategia y su campo de acción. De este modo, proponemos trascender la polémica entre una visión universalista o de aplicación global de las dimensiones de clima para cualquier tipo de organización, y una visión particularista con dimensiones totalmente a medida para cada organización.

2.2.4. Cambio y mejora del clima laboral

Considerando, tal como se ha argumentado en epígrafes anteriores, que el clima laboral tiene una importante influencia sobre las actitudes y conductas en las organizaciones, así como en el desempeño empresarial, se hace necesario reflexionar en este punto, sobre la forma de intervenir en el cambio y mejora del clima como forma de cambiar y mejorar el desempeño y los resultados de la organización.

Existen diversos enfoques o **estrategias a la hora de abordar la intervención** sobre el clima en las organizaciones.

Uno de los enfoques más importantes es el del **desarrollo organizacional**, una estrategia global de cambio y mejora organizacional, continuada y planificada. Se trata, como señala Silva (1994), de una compleja estrategia psicosociológica-educativa, promovida desde la dirección de la empresa con el fin de adaptar las actitudes, creencias, valores y estructuras de la organización a los retos empresariales propios de un entorno competitivo cada vez más complejo²².

No debemos olvidar que, como señala Lindquist (1978) existen, básicamente, **cuatro aproximaciones al cambio organizacional planificado**. En primer lugar, existe una aproximación que considera a las personas esencialmente racionales, por lo que el cambio organizacional deberá basarse en la racionalidad y la evidencia, es la aproximación de la **planificación racional**. En segundo lugar, existe el acercamiento que entiende a los individuos como esencialmente sociales y considera de vital importancia el cómo se comunica el mensaje del cambio, ésta es la aproximación de la **interacción social** que señala a los planes estratégicos de comunicación, como elemento fundamental en los procesos de cambio empresarial. En tercer lugar, nos referimos al enfoque que pone el acento en la existencia de una serie de factores psicológicos subyacentes (miedos, hábitos, prejuicios etc.) que influyen en cómo es percibido el mensaje y que de no tenerse en cuenta y actuar sobre ellos, puede dar al traste con los planes de cambio, ésta sería la aproximación desde el punto de vista de la **solución de problemas**. Y en cuarto lugar, la **aproxima-**

²² SILVA VAZQUEZ, M., Intervención sobre el Clima Organizacional, en J. M. PEIRÓ Y J. RAMOS (coords.), *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*, PPU, Barcelona, 1994, pp. 515-542.

ción política que considera que la ventaja política debe aprovecharse para imponer el cambio, consiguiendo cambios negociados sobre una base de compromisos.

En la literatura sobre desarrollo organizacional existen numerosos ejemplos de cómo el inducir determinados cambios en el clima ha producido efectos positivos en la mejora de la satisfacción, aunque como señala Golembiewski et al. (1976) es difícil establecer claramente la parte que corresponde al clima organizacional en los procesos de cambio.

Como **modelo de intervención** sobre el clima organizacional, desde el punto de vista del **Desarrollo Organizacional**, se resume el propuesto por Brunet (1987) y **que consta de cinco etapas**. En la primera etapa el objetivo es **conocer** los posibles cambios a efectuar por las partes implicadas; en la segunda etapa y teniendo esto en cuenta, se comienzan a **realizar cambios**, ajustes o mejoras en la estructura y procesos y tanto en los fines, filosofías y políticas de dirección, como en las actitudes de los empleados. En la tercera y cuarta etapa se realiza una **evaluación y reajuste** del proceso de cambio y en la quinta etapa **se formalizan y consolidan los cambios** establecidos mediante una serie de controles y refuerzos para que se produzca una integración global de los cambios en la organización.

Otro enfoque o estrategia de intervención es el que promueve el cambio a través de **Programas de Entrenamiento y Perfeccionamiento**. Este enfoque, aunque produce resultados interesantes, como los aportados por una serie de autores mencionados por Silva (1994), adolece de una serie de problemas sobre la forma de evaluar lo conseguido pues carece en muchos casos de una base teórica sólida y un diseño riguroso. En éste sentido, se destacan autores como Hand, Richards y Slocum (1973) y Evans y Hopkings (1988), pues a pesar de los problemas mencionados, ofrecen datos interesantes que apuntan a cambios positivos, especialmente a medio y largo plazo, a raíz de la implantación de distintos programas de entrenamiento dirigidos al cambio organizacional.

No deseamos finalizar este apartado sin señalar la importancia que en todo proceso de cambio organizacional tienen la solución de conflictos y la comunicación.

Es previsible que ante los cambios se activen distintas resistencias en la organización y que a lo largo de la implementación de los cambios se generen conflictos, conflictos que no deben ser eludidos sino abordados de un modo participativo para adoptar soluciones, conjuntamente con los afectados. Así mismo es muy importante «empoderar» a los empleados para que en la medida de lo posible los cambios propuestos puedan provenir de ellos mismos, de su reflexión conjunta

con la dirección acerca de los cambios que necesita la organización. Es fundamental dotar de un sentido a los cambios que se propongan y comunicar sus aspectos positivos y necesarios. Por ello, no debería abordarse ningún proceso de cambio organizacional y en concreto, del clima laboral, sin una profunda reflexión, plasmada en el correspondiente plan de comunicación estratégica que acompañe todo el proceso de análisis, intervención y cambio del clima laboral. Estos aspectos están en la base misma del diseño y desarrollo de los talleres de clima laboral de los que hablamos en un posterior apartado, como forma de pasar del diagnóstico a la acción en lo que a cambio y mejora del clima laboral se refiere.

2.3. CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL CLIMA LABORAL

No debemos finalizar el capítulo relativo al concepto de clima laboral sin hablar de una serie de términos relacionados, como son los conceptos de cultura empresarial, satisfacción laboral y compromiso en el trabajo.

No es nuestro objetivo extendernos en estos conceptos complejos, que han sido tratados extensamente en la literatura organizacional y que permitirían escribir largamente al respecto, sin embargo, tan sólo pretendemos aludir a ellos muy brevemente y con el objetivo fundamental de señalar su diferenciación o complementariedad con el concepto de clima laboral, que es el concepto central de nuestro libro.

En este sentido es importante diferenciar entre valores, percepciones y actitudes.

Los **valores**, asociados con la cultura empresarial, son una creencia duradera de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, personal y socialmente a su opuesto.

Las **percepciones**, asociadas con el clima laboral, son un proceso cognitivo que permite conocer e interpretar el entorno físico y social a partir de un conjunto de estímulos que el organismo recibe gracias a nuestros sentidos y que seleccionamos en función de nuestros valores e intereses.

Las **actitudes**, asociadas con la satisfacción laboral o el compromiso en el trabajo, son el resultado emocional de nuestras percepciones e incluyen una predisposición a actuar de un modo determinado, por ello nos permiten predecir el comportamiento de las personas y por tanto, las podemos promover o inhibir.

2.3.1. Cultura empresarial

Una de las definiciones más ampliamente compartidas, considera a la cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores y modelos de conducta

que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son distintivos de la misma.

Existe cierta confusión en la literatura sobre los conceptos de clima y cultura, conceptos que en algunos casos se han llegado a considerar sinónimos.

Sin embargo, la mayoría de los autores distinguen de forma clara dichos conceptos. En este sentido, las diferencias entre clima y cultura son notables:

- El clima es descriptivo y la cultura es en gran parte, normativa.
- El clima se basa en percepciones y la cultura en valores y creencias.
- El clima, como percepción descriptiva agregada, puede abordarse bien desde un punto de vista analítico mediante estudios cuantitativos con cuestionario y la cultura, como conjunto de valores y creencias, es un constructo más complejo con diversidad de detalles que tal vez sólo pueden captarse mediante estudios cualitativos basados en el análisis del discurso y la observación.
- El clima existe en toda organización, pero algunas organizaciones no tienen cultura, o es una cultura muy débil, pues no existe una experiencia compartida en el tiempo que haya llevado a un aprendizaje común de los valores, normas, y creencias compartidas que componen la cultura.

De este modo, consideramos que existe suficiente relación entre los conceptos de clima y cultura como para que el investigar uno de ellos sea relevante de cara a comprender el otro y, a la vez, son conceptos suficientemente diferenciados como para que sea necesario mantener su estudio de manera independiente. Podríamos decir que el clima o ambiente laboral se refiere a «qué» ocurre en la organización y la cultura aporta una parte del «por qué» de lo que ocurre²³.

2.3.2. Satisfacción laboral

Por lo que se refiere al concepto de satisfacción laboral, comentar que en la literatura sobre el comportamiento humano en las organizaciones no siempre aparece clara la diferenciación entre clima y satisfacción laboral. En algunos casos se emplean como sinónimos o bien, se incluye la satisfacción laboral como una de las dimensiones del clima.

Tal como apuntábamos en un epígrafe anterior la diferencia más clara reside en la naturaleza descriptiva del clima frente a la naturaleza evaluativa de la satisfacción laboral. El clima se refiere a percepciones descriptivas del entorno laboral

²³ OSTROFF, C.; KINICKI, A. J., y TAMKINS, M. M., «Organizational culture and climate» en Borman, W. y Elgen, D. (eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and organizational Psychology*, 12, 2003, pp. 565-593.