

¿Cómo citar este artículo?

Apellidos, Nombre (del autor del texto) (2007). "Título" (del artículo), en Pérez Redondo, R.J. y Martín Cabello, A. (Coords.) *Castilla-La Mancha: 25 años de autonomía*. Toledo: ACMS, pp. (de inicio y final del artículo).

## **NUEVAS DIMENSIONES PARA LA DEFINICIÓN DE UN MODELO EXPLICATIVO DEL CLIMA LABORAL**

Ángel Olaz Capitán  
Universidad de Murcia

Resumen: El análisis del clima laboral responde a una visión multivariante de la que diferentes investigaciones han dado cuenta, evidenciando distintas dimensiones explicativas de la realidad socio-organizativa. En este sentido, desde nuestra particular percepción del fenómeno, proponemos una reflexión teórica y la apuesta por un modelo que a través de un conjunto de síntomas ayude a explicar el posible grado de deterioro en el clima laboral en las organizaciones.

Palabras clave: Agentes del cambio, apreciación personal del individuo, contenido del trabajo, contexto organizativo, clima laboral, significado del grupo.

### **1. INTRODUCCIÓN**

Desde siempre el ingente número de estudios relacionados con la medición del "clima laboral" en las organizaciones ha evidenciado las notables diferencias existentes por conceptualizar este término, así como el alcance y proyección que éste tiene sobre el conjunto de individuos que estructuran el grupo y, por extensión, la organización.

Por otro lado, no resulta sencillo apreciar la adquisición, estimulación y desarrollo de los conocimientos, capacidades y habilidades del capital humano "instalado" en el contexto laboral, por lo que la tarea puede antojarse sensiblemente complicada.

Si a estos aspectos unimos como las metodologías empleadas para el diseño, desarrollo e implantación de un modelo para la medición del clima laboral, plantean un enfoque alternativo –planteamientos cuantitativos *versus* cualitativos–, el horizonte parece tornarse más dificultoso.

Lejos de provocar una discusión teórica acerca de cuál es el modelo metodológico más efectivo –algo tan ocioso como inútil, ya que ambos enfoques pueden ser complementarios– nuestro objetivo principal quiere reflexionar sobre la medición del clima laboral de las organizaciones desde el análisis de cuatro grandes escenarios: el contexto organizativo, el contenido del trabajo, el significado del grupo y la apreciación personal del individuo.

Así pues, desde nuestro punto de vista, entendemos factible la medición del clima laboral en una organización, a través de una serie de síntomas como expresión de un conjunto de variables subyacentes.

## **2. UN PUNTO DE PARTIDA PARA LA DEFINICIÓN DEL CLIMA LABORAL**

Debido a la dificultad formal que supone enunciar el concepto de clima laboral, recurriremos a un conjunto de elementos que pueden ayudar a aproximar su significado: (1) es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza, que pueden ir variando en el transcurso del tiempo, afectando de desigual manera a todos aquellos miembros que intervienen en el proceso. (2) Responde a una lógica de continuidad, ya que es una manifestación de las inercias culturales de la organización, aunque éstas puedan variarse, con independencia del nivel de esfuerzo requerido para ello. (3) Está condicionado por dos dimensiones, fundamentalmente la interna (la propia organización) y en alguna medida la externa (entorno en el que interactúa la organización, por ejemplo: clientes, competidores, proveedores, etc.). (4) Está determinado en su mayor parte por las características, conductas, actitudes, aptitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la organización. Y (5) es un fenómeno exterior al individuo, del que se puede valer para amplificar los efectos sobre sí mismo, el grupo en que éste se relaciona y la propia organización que le sustenta.

Dicho de otro modo y de manera más intuitiva, el clima laboral tiene que ver con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y que denominamos más vulgarmente bajo otros términos como el “ambiente”, la “atmósfera” o el “aire” que se respira. Cuestión bien distinta es la definición de las dimensiones que permitirán medir el clima laboral, con independencia del signo positivo o negativo existente.

## **3. UNA MIRADA RETROSPECTIVA HACIA LA COMPRESIÓN DEL CLIMA LABORAL**

Un breve repaso por los clásicos de la década de los años 60 y 70 del siglo pasado y que, a nuestro juicio fueron los que más repercusiones han tenido y siguen teniendo en los actuales sistemas de medición, nos lleva a identificar las diferentes dimensiones que, en opinión de los diferentes autores, resultan claves para la comprensión del clima laboral.

Si es cierto el dicho de que “sólo se puede gestionar lo que se puede medir”, los diferentes desarrollos teóricos dieron lugar a distintos instrumentos de medición basados en técnicas de investigación cuantitativa a través de cuestionarios estandarizados, donde a la hora de realizar su diseño, es posible encontrar contenidos homogéneos, de estructura similar y cerrados; frente a los olvidados enfoques cualitativos –por ejemplo “entrevistas en profundidad”–, donde la heterogeneidad en cuanto a contenidos, la flexibilidad en su estructura y elasticidad en las respuestas marca algunos de sus elementos más ricos y diferenciadores.

Así desde el modelo de A. W. Halpin y D. B. Crofts (1963) hasta llegar al de R. M. Steers (1977), pasando por el de R. Likert (1967) varias han sido las aportaciones, cada una de ellas en la importancia que le toca. De forma sintética las reproducimos en las siguientes tablas.

<b>HALPIN, A.W. y CROFTS, D.B. (1963)</b>	<b>FOREHAND, f. y GILMER, B. (1964)</b>	<b>LIKERT, R. (1967)</b>
Cohesión entre el cuerpo docente Grado de compromiso del cuerpo docente Moral del grupo Apertura de espíritu Consideración Nivel afectivo de las relaciones con la dirección Importancia de la producción	Tamaño de la organización Estructura organizacional Complejidad sistemática de la organización Estilo de liderazgo Orientación de fines	Métodos de mando Naturaleza de las fuerzas de motivación Naturaleza de los procesos de comunicación Naturaleza de los procesos de influencia e interacción Toma de decisiones Fijación de los objetivos o de las directrices Procesos de control Objetivos de resultados y perfeccionamiento

Tabla 1. Variables modelizadoras del clima laboral I

<b>MEYER, H.H. (1968)</b>	<b>SCHNEIDER, B. y BARTLETT, C.J. (1968)</b>	<b>LITWIN, G. y STRINGER, R. (1968)</b>
Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo	Apoyo proveniente de la dirección Intereses por los nuevos empleados Conflictos Independencia de los agentes Satisfacción Estructura organizacional	Estructura organizacional Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto

Tabla 2. Variables modelizadoras del clima laboral II

<b>FRIEDLANDER, F. y MARGULIES, N. (1969)</b>	<b>PAYNE, R.L., PHEYSEY, D.C. y PUGH, DS. (1971)</b>	<b>PRITCHARD, R.P. y KARASICK, B.W. (1973)</b>
Empeño Obstáculos o trabas Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración	Tipo de organización Control	Autonomía Conflicto vs. cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición en la empresa Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo

Tabla 3. Variables modelizadoras del clima laboral III.

<b>LAWLER, E.E., HALL, D.T. y OLDHAM, D.R. (1974)</b>	<b>GAVIN, J.F. (1975)</b>	<b>STEERS, R.M. (1977)</b>
Competencia / eficacia Responsabilidad Nivel práctico / concreto Riesgo Impulsividad	Estructura organizacional Obstáculos Recompensa Espíritu de trabajo Confianza y consideración de parte de los administradores Riesgos y desafíos	Estructura organizacional Refuerzo Centralización del poder Posibilidad de cumplimiento Formación y desarrollo Seguridad contra riesgo Apertura contra rigidez Estatus y moral Reconocimiento y retroalimentación Competencia y flexibilidad organizacional

Tabla 4. Variables modelizadoras del clima laboral IV

#### 4. LOS PROTAGONISTAS DEL CLIMA LABORAL

Como ya apuntamos, desde nuestra comprensión del concepto de clima laboral, advertimos una dimensión interna y externa del mismo. La relevancia de cada uno de estos dos elementos es clave en la comprensión del fenómeno.

Del mismo modo que nadie cuestiona como el propio trabajador puede contribuir a una mejora o degradación del clima laboral, es razonable asumir que

otros agentes externos, como proveedores y clientes, a través de sus actitudes y comportamientos colectivos –posiblemente como consecuencia de determinadas percepciones del imaginario colectivo–, también influyen en la “salud” del clima laboral. Al hilo de estos comentarios, clientes insatisfechos pueden causar “frente común”, elevando quejas y reclamaciones, junto a una disminución de compras o del consumo de los servicios ofertados, repercutiendo en el entorno de la organización y en el equilibrio del clima laboral existente (por ejemplo, ausencia de expectativas favorables)

Debido a lo inabarcable de estos colectivos, la generalidad de los estudios de clima –y quizás también por cierta comodidad– centran sus investigaciones de “puertas hacia dentro”, centrándose en los siguientes protagonistas: (1) el Individuo, concebido como aquel elemento que responde a dos necesidades: por un lado a impulsar sus aptitudes personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y por otro al desarrollo de su rol laboral. (2) El Grupo, entendido como un conjunto de individuos hipotéticamente orientados hacia un fin concreto. Si la variable de referencia trasciende el concepto hacia el de grupo informal, la riqueza adicional es mayor, dado que entonces se tratarán de satisfacer las necesidades sociales que se producen en el puesto de trabajo por otros cauces alternativos. Y (3) la Organización, entendida como el marco institucional que recoge las necesidades de los grupos e individuos orientados hacia unos resultados.

## **5. NUEVAS DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL**

En un intento por mostrar una visión complementaria –y en modo alguno sustitutiva– de los modelos clásicos, el constructo que presentamos se articula entorno a cuatro escenarios, para modelar y modular el clima laboral de una organización: el contexto organizativo, el contenido del trabajo, el significado del grupo y la apreciación personal del individuo.

Estos cuatro escenarios que a continuación desarrollamos, van acompañados de los “síntomas” que, en general, revelan una degradación del clima laboral y las variables moduladoras de estos efectos o manifestaciones. Son los que a continuación desarrollamos:

(1) Relacionados con el Contexto Organizativo (Tabla 5). Recoge todos aquellos síntomas emparentados con la Estructura Organizativa en su más amplio nivel. Eso requiere hablar de forma más pormenorizada, al menos, de los siguientes aspectos: cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración del poder, relaciones intra e interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.

<b>SÍNTOMAS RELACIONADOS CON EL CONTEXTO ORGANIZATIVO</b>	<b>VARIABLES SUBYACENTES</b>
Deterioro de misión, visión y valores junto a bajos niveles de compromiso hacia la propia organización e indefinición de objetivos organizativos	Cultura y organización formal existente
Estancamiento de la promoción profesional, salarios discutidos internamente y con relación al sector, precariedad laboral y escaso reconocimiento del estatus adquirido	Aspectos retributivos y expectativas motivacionales
Escasa participación en la toma de decisiones y falta de control sobre el trabajo	Comunicación y concentración de poder
Aislamiento físico, poca relación con superiores y colaboradores, junto a conflictos interpersonales	Relaciones intra-interpersonales en el trabajo
Conflictos entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar, problemas derivados de una doble carrera	Conciliación vida personal y profesional

Tabla 5. Escenario del contexto organizativo

(2) Relacionados con el Contenido del Trabajo (Tabla 6). Toma como referencia los síntomas afines al contenido, alcance y dimensión del Trabajo, como son: entorno y equipo de trabajo, diseño de puestos y tareas, dimensionamiento de plantillas y carga de trabajo asociada.

<b>SÍNTOMAS RELACIONADOS CON EL CONTENIDO DEL TRABAJO</b>	<b>VARIABLES SUBYACENTES</b>
Problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, idoneidad y mantenimiento tanto del equipo como de las instalaciones	Entorno del trabajo y equipo de trabajo
Falta de variedad, pérdida global del proceso de trabajo, fragmentación y ausencia de significado, infrautilización y sobreatilización de las cualificaciones	Diseño de puestos y de tareas
Sobrecarga o escasa carga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo establecido, altos niveles de presión en tiempo y formas	Dimensionamiento de plantillas y carga de trabajo asociada

Tabla 6. Escenario del contenido del trabajo

(3) Relacionados con el Significado del Grupo (Tabla 7). Planea sobre aquellos síntomas que condicionan o determinan el significado y grado de cohesión del Grupo: comunicación efectiva, motivación intrapersonal y liderazgo proactivo.

SÍNTOMAS RELACIONADOS CON EL SIGNIFICADO DEL GRUPO	VARIABLES SUBYACENTES
Problemas relacionados con la ausencia de comunicación por parte del emisor, receptor, canales, mensajes y contextos inadecuados	Comunicación efectiva
Ausencia de expectativas, bajos niveles de reconocimiento y proyección profesional en el corto, medio y largo plazo	Motivación intrapersonal
Estilos de dirección autoritarios basados en la fiscalización del trabajo y ausencia de planes personalizados que impidan el desarrollo de las personas	Liderazgo proactivo

Tabla 7. Escenario del significado del grupo

(4) Relacionados con la Apreciación Personal del Individuo (Tabla 8). Se imbrica con todas aquellas percepciones objetivas y subjetivas –que por extensión y en función de la frecuencia, pueden extenderse al grupo y resto de la organización– como expresión de síntomas personales: grado de conocimientos, nivel de capacidades y escala de habilidades.

SÍNTOMAS RELACIONADOS CON LA APRECIACION PERSONAL DEL INDIVIDUO	VARIABLES SUBYACENTES
Lagunas, errores, desorientación y significado del valor aportado al trabajo encomendado	Grado de conocimientos
Exceso de responsabilidad para el puesto desempeñado o tareas superadas para la teórica potencialidad del individuo	Nivel de capacidades
Carencias de herramientas intra – interpersonales para el desarrollo de las competencias del puesto en el entorno de trabajo	Escala de habilidades

Tabla 8. Apreciación personal del individuo

Nuestra aportación quiere centrarse en estas variables que componen los cuatro grandes escenarios de un modelo, analizando los síntomas que modulan el clima laboral de la organización y anticipando posibles vías de análisis a partir de las cuales es posible corregir o disminuir su impacto (Tabla 9).

Si se permite el símil, se trata, al igual que en la disciplina de la medicina, de explorar las causas explicativas que tienen su representación externa en los síntomas. Con otras palabras, la fiebre (síntoma) es la manifestación o representación de una posible dolencia o disfuncionalidad orgánica. Mientras el diagnóstico, a partir del análisis previo, no concluya la etiología, los tratamientos serán parciales, ya que no será igual actuar sobre los aspectos externos que sobre los elementos claves. Siguiendo con el ejemplo anterior, disminuir un estado febril generará una situación transitoria de mejora para el paciente, pero ello no asegura resolver la causa final de la dolencia, llámese enfriamiento, infección o lesiones más complejas del aparato circulatorio por poner un caso.

## **6. CONCLUSIONES**

El Clima es, en principio, una cuestión ajena a la tarea que esté realizando el individuo, dado que pueden observarse diferentes sensaciones de clima en personas que estén realizando el mismo trabajo. El clima laboral está basado en la percepción que de la realidad tienen los individuos, pudiendo esta percepción ser no consciente en muchos casos y, en otros, estar distorsionada por otra serie de factores.

El análisis del clima laboral debe concebirse más que como un estado, cercado en el tiempo, como un proceso dinámico que varía en coordenadas espacio - temporales, sin que por esto pueda asegurarse necesariamente una proyección del mismo, aún en el corto plazo. No obstante, la capacidad de anticipación a adversas situaciones futuras permitirá amortiguar el deterioro del clima laboral, mediante el tratamiento preventivo de las variables consideradas como aspectos de referencia.

El clima laboral tiene un componente multivariante, de ahí que puedan apreciarse varias dimensiones. Mas concretamente, en el modelo propuesto, se significan hasta cuatro: el contexto organizativo, el contenido del trabajo, el significado del grupo y la apreciación personal del individuo. Esta polisemia permite enriquecer el caudal semántico del análisis y diagnóstico del clima laboral.

Cualquier análisis de clima laboral, debe ajustarse a un protocolo en el que a partir de la detección de un conjunto de síntomas y su puesta en correspondencia con las variables subyacentes, sea posible la interpretación del fenómeno, y la realización de una diagnosis que permitan al investigador concluir la etiología del fenómeno observado. De este modo, la identificación del peso de los escenarios, sobre el conjunto de manifestaciones que explican el clima laboral, es elemento clave para modular el sentido, alcance y proyección que este tiene sobre el individuo, el grupo y la organización.



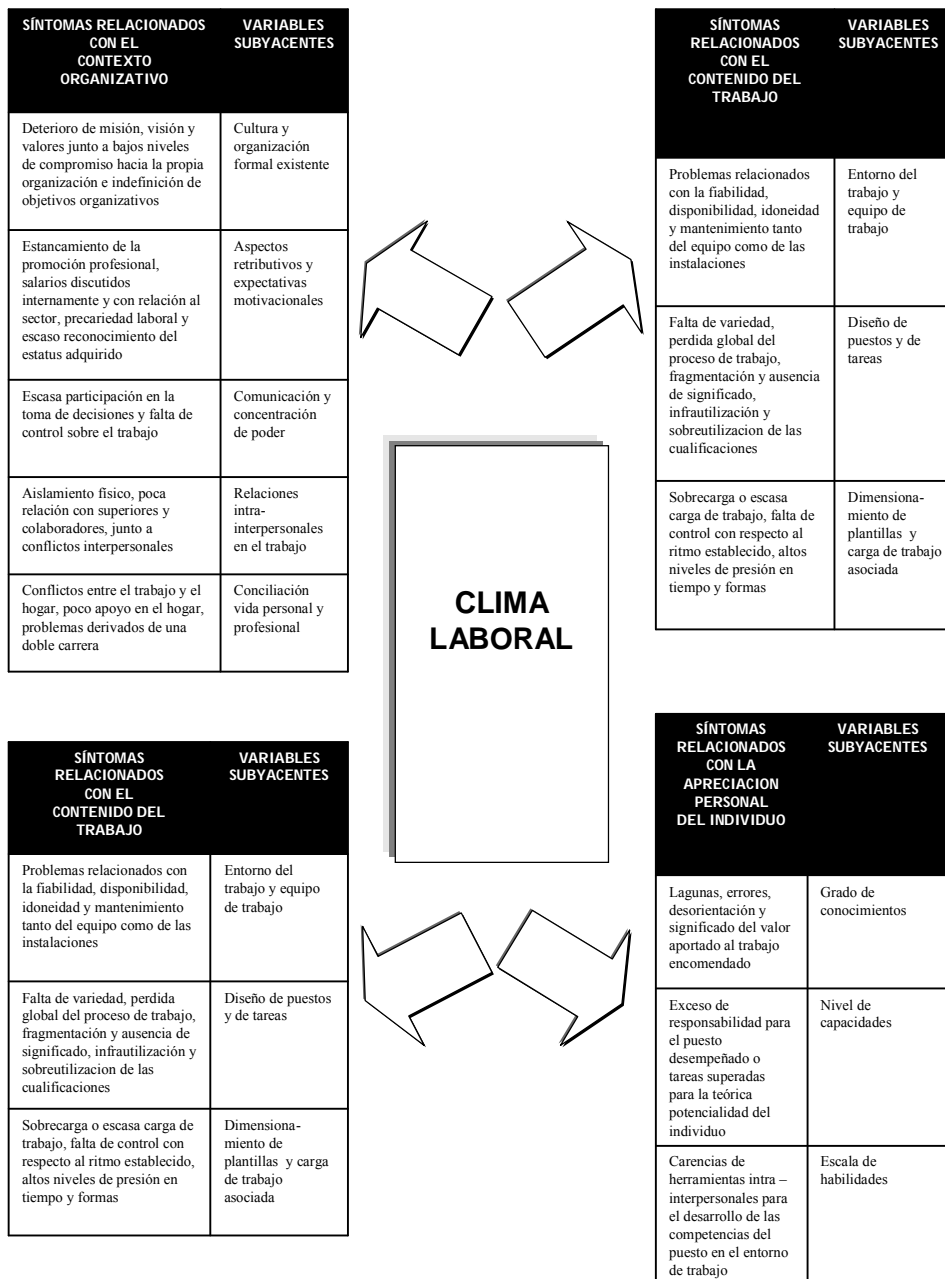


Tabla 9. Esquema general de escenarios explicativos del clima laboral

En otro sentido –complementario al anterior– igualmente podría desarrollarse una estrategia para diseñar o reequilibrar el clima laboral de una organización, en orden a los escenarios contemplados y actuando a través de las variables subyacentes para, en su caso, establecer y mejorar la normalidad esperada, observando con especial atención los síntomas que se manifiestan.

## BIBLIOGRAFÍA

- BESSEYRE DES HORTS, C. H. (1990), *Gestión estratégica de recursos humanos*, Bilbao, Ediciones Deusto.
- BOYATZIS, R. E. (1982), *The Competence Manager*, New York, John Wiley & Sons.
- DAVENPORT, Th. O. (1999), *Human Capital. What It Is and Why People Invest It*, San Francisco (California), Jossey-Bass Inc. Publishers.
- DE HARO, J.M. (2004a), “¿Sabe alguien qué es una competencia?”, en *Dirigir Personas*, 30: 8-7.
- (2004b), “Gestionando el valor de la función de RR.HH.”, en *Capital Humano*, 174: 48-58.
- DE HARO, J.M. y AGUT, S. (2004), *Fundamentos de psicología para profesionales de recursos humanos*, Madrid, Thomson-Cívitas.
- FOREHAND, G. y GILMER, B. (1964), “Environmental variation in studies of organizational behavior”, en *Psychological Bulletin*, 62: 361-382.
- FRIEDLANDER, F. y MARGULIES, N. (1969), “Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction”, en *Personnel Psychology*, 22: 171–183.
- GAVIN, J. F. (1975), “Organizational Climate as a function of personal and organizational variables”, en *Journal of Applied Psychology*, 60: 135-139.
- GUARDIOLA, P., OLAZ, A. y ORTIZ, P. (2004), “Las Transformaciones en la Cualificación del Trabajador de Banca. Metodología para una Análisis Cualitativo”, en INFESTAS, Ángel y SANAGUSTÍN, María Victoria (Coords.), *Hacia una Nueva Empresa*, Salamanca, Amarú Ediciones.
- (2006), “La Transformación de las cualificaciones de los Trabajadores del Sector Financiero” (Reedición), en *Revista Dirigir Personas* (Edición Especial CD - ROM), 31, Madrid, AEDIPE (Asociación Española de Dirección de Personal).
- HALPIN, A. y CROFTS, D. (1963), “The organizational climate of schools”, Chicago, University of Chicago.
- LAWLER, E. E. III., HALL, D. T. y OLDHAM, D. R. (1974), “Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance”, en *Organizational Behaviour and Human Performance*, 11: 139-155.
- LIKERT, R. (1967), *The Human Organization*, New York, McGraw-Hill.
- LITWIN, G. y STRINGER, R. (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Boston, Harvard Business School.
- MAYO, A. y LANK, E. (1994), *The Power of Learning. A Guide to Gaining Competitive Advantage*, London, Institute of Personnel and Development.
- MCCLELLAND, D. (1973), “Testing for competence rather than intelligence”, en *American Psychologist*, 28 (1): 1-14.

- MEYER, H. H. (1968), "Achievement motivation and industrial climates", en TAGUIRI, R. y LITWIN, G. H. (Dir.), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*, Boston, Harvard Business School: 35-65.
- MONREAL, J. (Dir.) (2004), *Formación y cultura empresarial en la empresa española*, Madrid, Civitas.
- OLAZ, A. (2004), *Análisis de los procesos de transformación en las cualificaciones profesionales de los trabajadores en el sector financiero*, Murcia, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- (2006), "Reflexiones metodológicas para la medición del clima laboral ", en *Revista Capital Humano*, 202: 44-51.
- ORDÓÑEZ, M. (1997), *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- PAYNE, R. L., PHEYSEY, D. C. y PUGH, D. S. (1971), "Organization structure, organizational climate and group structure: an explanatory study of their relationship in two British manufacturing companies", en *Occupational Psychology*, 45: 45-56.
- PETRICK, J.A. y FURR, D.S. (1997), *Total Quality in Managing Human Resources*, Delray Beach, St. Lucie Press.
- PRITCHARD, R. P. y KARASICK, B. W. (1973), "The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction", en *Organizational Behaviour and Human Performance*, 9: 126-146.
- QUINTANILLA, J., SÁNCHEZ-RUNDE, C. y CARDONA, P. (2004), *Competencias de la dirección de personas*, Madrid, Pearson.
- SCHNEIDER, B. y BARTLETT, C. J. (1968), "Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development", en *Personnel Psychology*, 21: 447-455.
- STEERS, R. M. (1977), *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, California, Goodyear Publishing.
- WILEY, C. (1999), "A comparative analysis of certification in human resource management", en *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (4): 737-762.