

PROPUESTA DE UN MODELO DE MEDICIÓN MULTIVARIABLE DEL CLIMA LABORAL EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS

Un enfoque metodológico

ÁNGEL OLAZ

Departamento de Sociología y Política Social
Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Murcia

ABSTRACT

El análisis del clima laboral responde a una visión multivariante en la que, desde la década de los años 60 del pasado siglo, diferentes investigadores lo han modelizado evidenciando diferentes dimensiones explicativas de la realidad socio-organizativa. En este sentido, y desde nuestra particular percepción del fenómeno, este trabajo pretende esbozar una propuesta metodológica orientada a la medición del clima laboral a través de un conjunto de síntomas, variables y escenarios. Nuestra teórica contribución consiste en un nuevo enfoque de análisis que confiamos ayude a explicar el comportamiento esperado de las organizaciones en materia de clima laboral.

Palabras clave: Análisis metodológico, apreciación personal del individuo, contenido del trabajo, contexto organizativo, significado del grupo.

Laneko giroa aldagai anitzeko ikuspegia erabiltza aztertu izan da. Joan den mendeko 60ko hamarkadatik, zenbait ikertzailek haren ereduak eman dituzte, gizartearen nahiz egituren errealtatea azaltzen duten zenbait alderdi nabarmenduta. Zentzu horretan, eta fenomenoak ulertzeko daukagun modua aintzat hartuta, lan honen asmoa da sintoma, aldagai eta egoera multzo baten bidez laneko giroa neur-

tzea helburu duen proposamen metodologiko baten zirriborroa egitea. Gure ekarpen teorikoa azterketarako beste ikuspegi bat izango da, eta laneko giroari dagokionez erakundeen ustezko portaera azaltzeko lagungarri izango delakoan gaude.

Gako-hitzak: Azterketa metodologikoa, banakoaren hautemate pertsonala, lanaren edukia, antolaketa-testuingurua, taldearen esanahia.

■ *Any analysis of the current climate in the workplace refers to the multi-variant view which different researchers have shaped since the 1960s, evidencing different explanatory dimensions of the socio-organisational reality facing women. In this respect and from our specific standpoint of the phenomenon, this work attempts to outline a methodological proposal that is geared towards measuring the current climate in the workplace using a set of symptoms, variables and scenarios. Our theoretical contribution consists of a new analytical approach that we trust will help to explain the conduct expected of organisations in such a climate.*

Key words: Methodological analysis; personal appreciation of the individual; work content; organisational context; significance of the group.

1. Cuestiones previas a la comprensión del modelo¹

Los múltiples estudios orientados a la medición del clima laboral en las organizaciones, constatan las notables diferencias apreciadas debido en parte a las dificultades de partida para conceptualizar el término.

A estas cuestiones deben unirse las diferentes metodologías empleadas para el diseño, desarrollo e implantación de un modelo de medición del clima laboral —planteándose enfoques alternativos y, en ocasiones, aparentemente contrapuestos (cuantitativos versus cualitativos)— contribuyendo, aun más si cabe, a una mayor heterogeneidad de enfoques.

La propuesta metodológica que se recoge en este trabajo, se basa en un análisis multivariable, donde cada variable explicativa se convierte en causa y efecto a la vez de otras tantas. En este sentido, la correlación entre variables es la que otorga sentido a este modelo y, no tanto, el siempre prudente pero también limitado análisis basado en cómo una variable genera un único efecto.

Con esta intención, se comenzará resaltando la existencia de dos escenarios contextualizadores del clima laboral en las organizaciones, en los que se alojan diferentes dimensiones de análisis que dan sentido a las variables subyacentes. Del conjunto de la interacción de estas variables, el modelo permite observar síntomas de deterioro, como expresión del particular modo en el que las primeras interactúan.

Desde otra perspectiva, es el análisis de los síntomas los que remiten a un conjunto de variables subyacentes o de fondo, pertenecientes a diferentes dimensiones que se sitúan en escenarios concretos.

Este modelo, sin embargo, no quedaría suficientemente perfilado sin que se anticiparan posibles vías de análisis orientadas a una mejora del clima laboral existente, al igual que un conjunto de buenas prácticas que tentativamente podrían aplicarse en función de la lógica situacional.

¹ Este trabajo se inspira parcialmente en la comunicación presentada en el *XII Congreso Nacional de Sociología en Castilla-La Mancha* (Sesión 2.ª, Investigación y Métodos) con el título: *Nuevas dimensiones para la definición de un modelo explicativo del clima laboral*, Almagro (Ciudad Real), 2007 y posteriormente en la ponencia *Conexiones entre Cultura Organizativa y Clima Laboral: Aproximación a un Modelo de Auditoría sociolaboral de Recursos Humanos*, en colaboración con Pilar Ortiz, presentada en el *VII International Workshop on HRM. New Scenarios in Human Resource Management*. Murcia, 2009.

2. Definición y perspectiva histórica del concepto de clima laboral

Es sabida la dificultad formal que supone enunciar el concepto de clima laboral, por lo que inicialmente parece más sensato señalar un conjunto de rasgos relacionados: a) 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 componen la organización; b) que responde a una lógica de continuidad, ya que es una manifestación de las inercias culturales de la organización y c) se convierte en un fenómeno exterior al individuo pero vinculado a la satisfacción en el puesto de trabajo.

De manera más intuitiva, el clima laboral tiene que ver con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral, también denominadas con otros términos como el «ambiente», la «atmósfera» o el «aire» que se respira en el seno de una organización.

Es durante la década de los años 60 y 70 del pasado siglo, el momento en el se producen mayor número de investigaciones sobre el significado y comprensión del estudio de clima laboral. Sin ánimo de elaborar una minuciosa cronología de las distintas aportaciones teóricas —algo, por otro lado, pretencioso— a continuación, se señalan algunos de los modelos clásicos que resultan ser especialmente relevantes por sus aportaciones.

Desde el modelo de A.W. Halpin y D.B. Crofts (1963) hasta llegar, mucho más recientemente, al de A. Bjornberg y M. Nicholson (2007) varias han sido las variables objeto de análisis (cuadro 1).

Likert (1967) realiza una de las aportaciones más interesantes al considerar como elementos explicativos del clima laboral los siguientes aspectos: métodos de mando; naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación e influencia-interacción; toma de decisiones; fijación de objetivos y directrices; procesos de control y finalmente todos aquellos aspectos referidos a la objetivación de resultados.

Tendrían que transcurrir un tiempo para que otros investigadores entre los que pueden citarse a Meyer (1968); Schneider y Bartlett (1968); Friedlander y Margulies (1969); Lawler, Payne, Pheysey, y Pugh (1971), dieran paso a otros autores con una visión armonizadora de elementos aparentemente disociados en la explicación del clima laboral, como es el modelo de Pritchard y Karasick (1973). Según estos últimos autores, 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 dos categorías tradicionalmente estudiadas en el terreno de la investigación sociológica como son las relaciones sociales y el estatus.

Cuadro 1
Variables interpretativas del clima laboral

<p align="center">HALPIN, A.W. y CROFTS, D.B. (1963)</p>	<p align="center">FOREHAND, F. y GILMER, B. (1964)</p>	<p align="center">LIKERT, R. (1967)</p>	<p align="center">MEYER, H.H. (1968)</p>
<p>Cohesión entre el cuerpo docente Grado de compromiso del cuerpo docente Moral del grupo Apertura de espíritu Consideración Nivel afectivo de relaciones con la dirección Importancia de la producción</p>	<p>Tamaño de la organización Estructura organizacional Complejidad sistemática de la organización Estilo de liderazgo Orientación de fines</p>	<p>Métodos de mando Naturaleza de las fuerzas de motivación Naturaleza de los procesos de comunicación Naturaleza de procesos de influencia e interacción Toma de decisiones Fijación de los objetivos o de las directrices Procesos de control Objetivos de resultados y perfeccionamiento</p>	<p>Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo</p>
<p align="center">SCHNEIDER, B. y BARTLETT, C.J. (1968)</p>	<p align="center">LITWIN, G. y STRINGER, R. (1968)</p>	<p align="center">FRIEDLANDER, F. y MARGULIES, N. (1969)</p>	<p align="center">PAYNE, R.L.; PHEYSEY, D.C. y PUGH, D.S. (1971)</p>
<p>Apoyo proveniente de la dirección Intereses por los nuevos empleados Conflictos Independencia de los agentes Satisfacción Estructura organizacional</p>	<p>Estructura organizacional Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto</p>	<p>Empeño Obstáculos o trabas Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración</p>	<p>Tipo de organización Control</p>
<p align="center">PRITCHARD, R.P. y KARASICK, B.W. (1973)</p>	<p align="center">LAWLER, E.E.; HALL, D.T. y OLDHAM, D.R. (1974)</p>	<p align="center">GAVIN, J.F. (1975)</p>	<p align="center">STEERS, R.M. (1977)</p>
<p>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</p>	<p>Competencia / Eficacia Responsabilidad Nivel práctico / Concreto Riesgo Impulsividad</p>	<p>Estructura organizacional Obstáculos Recompensa Espíritu de trabajo Confianza y consideración de los administradores Riesgos y desafíos</p>	<p>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</p>

Cuadro 1 (continuación)
Variables interpretativas del clima laboral

Koys, D.J. y DECOTTIS, T.A. (1991)	ÁLVAREZ, G. (1992)	GLENDON, A.I.; STANTON, N.A. y HARRISON, D. (1994)	BJÖRNBERG, A. y NICHOLSON, N. (2007)
Autonomía Cohesión Confianza Presión Apoyo Reconocimiento Equidad Innovación	Valores colectivos Posibilidades de superación y desarrollo Recursos materiales y ambiente físico Retribución material y moral Estilos de dirección Sentimiento de pertenencia Motivación y compromiso Resolución de quejas y conflictos Relaciones humanas Relaciones jefes-subalternos Control y regulaciones Estructura organizativa y diseño del trabajo	Presión del trabajo Investigación de incidentes y desarrollo de procedimientos Adecuación de los procedimientos Comunicación y entrenamiento Relaciones Equipo protector personal Política de seguridad y procedimientos	Apertura comunicativa Adaptabilidad Autoridad intergeneracional Atención intergeneracional Necesidades Cohesión emocional Cohesión cognitiva

Fuente: Elaboración propia.

Tiempo más tarde, destacan las singulares aportaciones realizadas por Lawler, Hall y Oldham (1974); Gavin (1975) y Steers (1977), quien sobre un conjunto de 10 variables incluye en su caracterización la idea del status como categoría clave de análisis.

Por otro lado, Koys y Decosttis (1991) profundizan en otras variables con un marcado rango psicológico. Sería el año siguiente cuando entre la literatura anglosajona se abre paso por méritos propios el estudio de Alvarez (1992) quien sistematiza el clima laboral en orden a los siguientes aspectos: valores colectivos; posibilidades de superación y desarrollo; recursos materiales y ambiente físico; retribución material y moral; estilos de dirección; sentimientos de pertenencia; motivación y compromiso; resolución de quejas y conflictos; relaciones humanas, relaciones jefes-subalternos; control y regulaciones; estructura organizativa y diseño del trabajo.

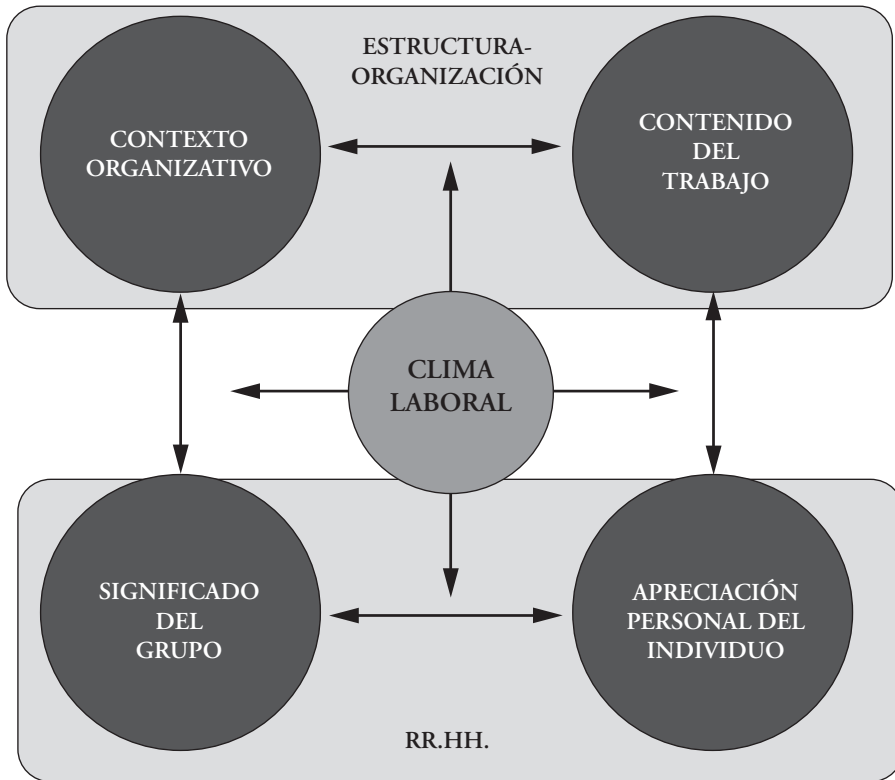
Posteriormente Glendon, Stanton y Harrison (1994) también profundizan en la definición de un modelo de clima laboral hasta llegar más cercanos en el tiempo a Björnberg y Nicholson (2007).

De este modo puede constatarse la casi infinita y siempre admisible caracterización que el clima laboral tiene entre los diferentes investigadores que se han ocupado de moldear un concepto a menudo escurridizo pero extremadamente dúctil y maleable.

3. Dimensiones multivariantes para la definición del clima laboral

En un intento por mostrar otra visión complementaria a los anteriores modelos clásicos, el que se presenta responde a un esquema multivariable, donde dos grandes escenarios, el estructural-organizativo y el de recursos humanos sirven para soportar, cada uno de ellos, diferentes dimensiones de análisis que igualmente permitirán articular un conjunto de variables explicativas del clima laboral (cuadro 2).

Cuadro 2
Escenarios contextualizadores del clima laboral



Fuente: Elaboración propia.

El escenario estructural-organizativo recoge dos dimensiones, la que guarda relación con el contexto organizativo y con el contenido del trabajo. Como se ha señalado, cada una de ellas permite reconocer un conjunto de variables subyacentes.

- Dimensión I: Contexto organizativo, recoge todas aquellas variables emparentadas más o menos directamente con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere hablar de forma pormenorizada, al menos, de los siguientes aspectos: definición de cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración de poder, relaciones interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.
- Dimensión II: Contenido del trabajo, toma como referencia aquellas variables que ayudan a moldear la configuración del trabajo en sí mismo, como son: entorno del trabajo, diseño de puestos y tareas, dimensionamiento de plantillas y carga de trabajo asociada.

El escenario recursos humanos (rr.hh.), siguiendo el esquema anterior, recoge igualmente dos nuevas dimensiones emparentadas más especialmente con las personas, el significado que presenta el grupo y la particular apreciación del individuo hacia determinadas variables.

- Dimensión III: Significado del grupo, se refiere las variables que condicionan o determinan el significado y / o grado de cohesión del grupo: comunicación efectiva, motivación intrapersonal, liderazgo proactivo y trabajo en equipo.
- Dimensión IV: Apreciación personal del individuo, se relaciona con todas aquellas percepciones objetivas y subjetivas —que por extensión y en función de la frecuencia, pueden hacerse extensivas al grupo y/o resto de la organización— como expresión de síntomas personales: grado de conocimientos, nivel de capacidades y escala de habilidades.

En suma, un conjunto de escenarios, dimensiones y variables que pueden identificarse a través de un conjunto de cuestiones relacionadas (ver cuadro 3).

Estas cuestiones guardan relación con aquellos elementos que esencialmente deben tratarse para realizar un primer diagnóstico inicial de la situación, ya que dependiendo —siempre desde nuestra particular percepción— de la respuesta dada, podrá observarse un situación conforme a lo esperado o por el contrario susceptible de abordar en mayor profundidad.

4. Una aproximación a la apreciación de los síntomas de deterioro y posibles vías iniciales de análisis

Siguiendo el esquema propuesto y sobre la base de las conexiones anteriores, es el momento de preguntarse acerca de cuáles son los posibles síntomas de deterioro que una organización presenta.

Cuadro 3
VARIABLES INTERPRETATIVAS DEL CLIMA LABORAL

Escenarios del clima laboral		Cuestiones relacionadas	
Aspectos de recursos humanos	Apreciación personal del individuo	Definición cultural y organización formal existente	¿Cómo se percibe la definición de la cultura y de la organización formal?
		Aspectos retributivos y expectativas motivacionales	¿Cómo pueden calificarse los aspectos retributivos y los aspectos motivacionales?
Aspectos estructural-organizativos	Contexto organizativo	Comunicación y concentración de poder	¿Qué sensación se tiene de la comunicación existente en la organización, de la comunicación y de la posible concentración de poder?
		Relaciones interpersonales en el trabajo	¿Las relaciones interpersonales pueden calificarse de?
		Conciliación vida personal y profesional	¿Como se aprecia el grado de conciliación entre la vida personal y profesional?
		Entorno del trabajo	¿El entorno del trabajo puede calificarse de?
		Diseño de puestos y de tareas	¿Cómo puede valorarse el diseño de puestos de trabajo y sus tareas?
	Significado del grupo	Dimensionamiento de plantillas-Carga de trabajo asociada	¿El dimensionamiento de plantillas y su carga de trabajo puede calificarse de?
		Comunicación efectiva	¿Cuál es el grado de comunicación existente?
		Motivación intrapersonal	¿Cómo puede definirse el grado de motivación intrapersonal?
		Liderazgo proactivo	¿El liderazgo proactivo es mayoritario?
		Trabajo en equipo	¿Cómo puede valorarse, en conjunto, el trabajo en equipo?
Aspectos de recursos humanos	Apreciación personal del individuo	Grado de conocimientos	¿El nivel de conocimientos de las personas en su puesto de trabajo puede decirse que en general es?
		Nivel de capacidades	¿Cómo puede definirse el nivel de capacidades que en general presentan los miembros de la organización?
		Escala de habilidades	¿Podría decirse que las habilidades de las personas en su organización son en general?

Fuente: Elaboración propia.

Es evidente que estos síntomas son las manifestaciones o si se quiere, las desviaciones que presenta cada una de las variables observadas sobre un teórico comportamiento razonable.

Esto no implica necesariamente una lectura lineal entre síntoma (efecto) y variable (causa). Es decir, un síntoma aunque generalmente relacionado con una variable no es de su total exclusividad. En otras palabras, un síntoma puede ser expresión de distintas «dolencias», así como una anomalía puede generar diferentes manifestaciones. En este análisis, lo unívoco de la causalidad cede paso a la correlación entre elementos.

Por ello y aunque en el cuadro 4 pudiera entenderse, en un primer golpe de vista, una correspondencia directa entre síntoma y variable subyacente, en realidad, el camino queda abierto a una interpretación más flexible.

Es en este punto donde es oportuno pensar en las posibles vías iniciales de análisis que bien pudieran ayudar a paliar los signos negativos que presenta un clima laboral deteriorado. Esto no debe confundirse como el remedio o la «pócima mágica» que finalmente resuelve cualquier elemento de conflicto, sino una aproximación al problema y un posible enfoque de cómo poderlo abordar.

5. Instrumentos de medición y propuesta de recomendaciones

Pensando en un paralelismo entre el grado de salud que presenta una organización y el de una persona aquejada de alguna dolencia, la posibilidad de disponer de escalas de medición que permitan situar niveles de funcionalidad recomendados se hace imprescindible.

Cuando se evidencian alteraciones (síntomas) de que algo puede estar desajustado en el organismo, es razonable pensar en posibles disfuncionalidades parciales (variables subyacentes) que deben enmarcarse en un determinado aparato como el respiratorio, digestivo, etc. (escenarios) es necesario objetivar —siempre en la medida de lo posible— la situación como paso previo al tratamiento (recomendaciones).

En el cuadro 5 se pueden ver de forma destacada, junto a las variables subyacentes, una escala indicadora de los niveles de deterioro del clima laboral. Cuando el nivel de deterioro es muy bajo (1) ello comporta un excelente grado de salud en el clima laboral.

En el otro extremo de la escala, cuando el nivel de deterioro es muy alto (5) lógicamente esto significaría hablar de un pésimo clima. Quedaría por mencionar el impacto en la lógica tendencia central (nivel 3) donde, en ocasiones, es fácil encontrar situaciones que responden a cierta comodidad en la evaluación.

Es evidente que esta valoración no evita una dimensión subjetiva de los elementos sometidos a contraste, pero el sistema propuesto no lo oculta. Al contra-

rio, quiere favorecer la dimensión explicativa del clima laboral desde un ámbito esencialmente cualitativo.

No por ello, la sensibilidad del investigador debe permanecer al margen de la perspectiva cuantitativa pero siempre como continuación o extensión de lo cualitativo. En este sentido, configurar el modelo propuesto en un sistema de puntuación por factores, permitiría obtener sin grandes dificultades una medida en número de puntos.

Complementariamente el dotarse de un conjunto de ratios al amparo de las variables subyacentes, permitiría igualmente profundizar en la dimensión cuantitativa del fenómeno.

Es pues el momento de establecer un conjunto de recomendaciones al hilo de los síntomas de deterioro evaluados. Unas recomendaciones que, por otro lado, se convierten en punto de partida para desarrollar un plan de acción, donde las coordenadas espacio-temporales deberán marcar la implementación de la estrategia.

Debido al carácter comprometedor de estas recomendaciones la experiencia aconseja el diseño de un proyecto piloto que sirva de experiencia previa. Este piloto implicará un lapsus de espera variable en función de los objetivos y alcances propuestos.

Una vez superado este período de prueba, se procederá a analizar los resultados y a realizar, en su caso, las modificaciones pertinentes que permitan la implantación global del programa.

6. Buenas prácticas en la mejora del clima laboral

En continuación a la secuencia anterior, si los síntomas de deterioro del clima laboral, pueden apuntar a un conjunto de variables subyacentes conectadas con distintas dimensiones (contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo), que así mismo están relacionadas con distintos escenarios (estructural-organizativo y el de recursos humanos), también es posible advertir la existencia de unas buenas prácticas.

Por buenas prácticas pueden entenderse aquel conjunto de acciones orientadas, en primer lugar, a prevenir aquellos aspectos que limitan, degradan o deterioran el buen clima organizacional y, por otro, a paliar, aminorar y/o corregir aquellos aspectos que ya instalados en la organización, pueden perjudicar severamente su modelo de convivencia y, por extensión, otro tipo de variables basadas en la productividad, eficiencia y resultados esperados.

En el cuadro 6 puede apreciarse la correspondencia entre tres elementos centrales: variables subyacentes —síntomas de deterioro— buenas prácticas y de cómo pueden establecerse relaciones entre estos aspectos. De igual modo que un

Cuadro 4
Síntomas de deterioro y posibles vías de análisis del clima laboral

Escenarios del clima laboral	Aspectos estructural-organizativos	Contexto organizativo	Variables subyacentes	Síntomas de deterioro		
			Definición cultural y organización formal existente	1	Deterioro de misión, visión y valores junto a bajos niveles de compromiso hacia la propia organización e indefinición de objetivos organizativos	
		Aspectos retributivos y expectativas motivacionales	2	Estancamiento de la promoción profesional, salarios discutidos internamente y con relación al sector, precariedad laboral y escaso reconocimiento del estatus adquirido		
		Comunicación y concentración de poder	3	Escasa participación en la toma de decisiones y falta de control sobre el trabajo		
		Relaciones interpersonales en el trabajo	4	Aislamiento físico, poca relación con superiores y colaboradores, junto a conflictos interpersonales		
		Conciliación vida personal y profesional	5	Conflictos entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar y problemas derivados de una doble carrera		
	Contenido del trabajo	Entorno del trabajo	6	Problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, idoneidad y mantenimiento tanto del equipo como de las instalaciones		
		Diseño de puestos y de tareas	7	Falta de variedad, pérdida global del proceso de trabajo, fragmentación y ausencia de significado, infrautilización y sobreutilización de las cualificaciones		
		Dimensionamiento de plantillas-Carga de trabajo asociada	8	Sobrecarga o escasa carga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo establecido, altos niveles de presión en tiempo y forma		
	Aspectos de recursos humanos	Significado del grupo	Comunicación efectiva	9	Problemas relacionados con la ausencia de comunicación por parte del emisor, receptor, canales, mensajes y contextos inadecuados	
			Motivación intrapersonal	10	Ausencia de expectativas, bajos niveles de reconocimiento y proyección profesional en el corto, medio y largo plazo	
			Liderazgo proactivo	11	Estilos de dirección autoritarios basados en la fiscalización del trabajo y ausencia de planes personalizados que impidan el desarrollo de las personas	
			Trabajo en equipo	12	Formas de trabajo basadas en el individualismo y competencia entre los propios trabajadores, significando que el fin justifica los medios	
	Apreciación personal del individuo	Grado de conocimientos	13	Lagunas, errores, desorientación y significado del valor aportado al trabajo encomendado		
		Nivel de capacidades	14	Exceso/escaso nivel de responsabilidad para el puesto desempeñado o tareas superadas para la teórica potencialidad del individuo		
		Escala de habilidades	15	Carencias de herramientas intra - interpersonales para el desarrollo de las competencias del puesto en el entorno de trabajo		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4 (continuación)
Síntomas de deterioro y posibles vías de análisis del clima laboral

Escenarios del clima laboral	Aspectos estructural-organizativos	Contexto organizativo	Posibles vías iniciales de análisis		
			Desarrollo de políticas de comunicación interna. Diseño, desarrollo e implantación de un modelo cultural inspirado en valores y gestión por competencias		
			Definición de sistemas retributivos y dirección por objetivos, sistemas para la medición del potencial y rendimiento de los recursos humanos. Desarrollo de un plan de carreras profesionales		
			Adecuación de políticas de comunicación interna y redefinición de manual de organización, de puestos y funciones. Análisis cultural y adecuación de los sistemas de liderazgo		
			Redefinición del modelo cultural-organizativo y conexión con programas de mejora en materia de comunicación interna y R.S.C.		
			Desarrollo de un programa de responsabilidad social corporativa. Aplicación de sistemas de compensación y beneficios flexibles al comportamiento organizacional		
	Aspectos de recursos humanos	Significado del grupo	Contenido del trabajo	Mejoras en programas de ergonomía en sus múltiples dimensiones e implantación de planes de prevención de riesgos laborales	
				Adecuación de la persona al puesto, desarrollo de planes de formación y políticas de comunicación interna	
				Reingeniería y racionalización de procesos, tareas y actividades. Implantación de planes de objetivación, programación y seguimiento de las actividades	
	Aspectos de recursos humanos	Significado del grupo	Apreciación personal del individuo	Examen de elementos comunicacionales formales junto a circuitos informales de transmisión de datos, informaciones y conocimientos	
				Diseño, desarrollo e implantación de elementos motivadores cuantitativos (aspectos remunerativos) y cualitativos (formación y planes de carrera profesional)	
				Incorporación de sistemas de entrenamiento directivo: coaching, mentoring y tutoring en un contexto de liderazgo situacional	
				Gestión de equipos de alto rendimiento enfatizando en programas de actuación concretos orientados al desarrollo de aspectos comunicacionales, motivacionales y de liderazgo situacional	
		Aspectos de recursos humanos		Apreciación personal del individuo	Desarrollo de políticas de comunicación interna. Planes de formación a medida y coaching directivo en función de niveles de responsabilidad
					Desarrollo de sistemas orientados a la medición del potencial y rendimiento de los recursos humanos. Formación a medida y desarrollo de un plan de carreras profesionales
Desarrollo de un sistema de gestión por competencias y puesta en correspondencia con programas de formación específicos y refuerzo de coaching directivo en su caso					

Cuadro 5
Medición de variables

Escenarios del clima laboral	Aspectos estructural-organizativos	Contexto organizativo	Variables subyacentes	Síntomas de deterioro	
			Definición cultural y organización formal existente	1	Deterioro de misión, visión y valores junto a bajos niveles de compromiso hacia la propia organización e indefinición de objetivos organizativos
			Aspectos retributivos y expectativas motivacionales	2	Estancamiento de la promoción profesional, salarios discutidos internamente y con relación al sector, precariedad laboral y escaso reconocimiento del estatus adquirido
			Comunicación y concentración de poder	3	Escasa participación en la toma de decisiones y falta de control sobre el trabajo
			Relaciones interpersonales en el trabajo	4	Aislamiento físico, poca relación con superiores y colaboradores, junto a conflictos interpersonales
			Conciliación vida personal y profesional	5	Conflictos entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar, problemas derivados de una doble carrera
		Contenido del trabajo	Entorno del trabajo	6	Problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, idoneidad y mantenimiento tanto del equipo como de las instalaciones
			Diseño de puestos y de tareas	7	Falta de variedad, pérdida global del proceso de trabajo, fragmentación y ausencia de significado, infrautilización y sobreutilización de las cualificaciones
			Dimensionamiento de plantillas-Carga de trabajo asociada	8	Sobrecarga o escasa carga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo establecido, altos niveles de presión en tiempo y forma
		Aspectos de recursos humanos	Significado del grupo	Comunicación efectiva	9
	Motivación intrapersonal			10	Ausencia de expectativas, bajos niveles de reconocimiento y proyección profesional en el corto, medio y largo plazo
	Liderazgo proactivo			11	Estilos de dirección autoritarios basados en la fiscalización del trabajo y ausencia de planes personalizados que impidan el desarrollo de las personas
	Trabajo en equipo			12	Formas de trabajo basadas en el individualismo y competencia entre los propios trabajadores, significando que el fin justifica los medios
	Apreciación personal del individuo		Grado de conocimientos	13	Lagunas, errores, desorientación y significado del valor aportado al trabajo encomendado
			Nivel de capacidades	14	Exceso/escaso nivel de responsabilidad para el puesto desempeñado o tareas superadas para la teórica potencialidad del individuo
Escala de habilidades		15	Carencias de herramientas intra - interpersonales para el desarrollo de las competencias del puesto en el entorno de trabajo		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5 (continuación)
Medición de variables

Escenarios del clima laboral		Escala					Recomendaciones	
		1	2	3	4	5		
Aspectos de recursos humanos	Aspectos estructural-organizativos	Contexto organizativo	1. Muy bajos					
			2. Bajos					
			3. Normales					
			4. Altos					
			5. Muy altos					
	Contenido del trabajo							
Significado del grupo								
Apreciación personal del individuo								

Cuadro 6
Buenas prácticas

Escenarios del clima laboral	Aspectos estructural-organizativos	Contexto organizativo	Variables subyacentes	It.	Síntomas de deterioro
			Definición cultural y organización formal existente	1	Deterioro de misión, visión y valores junto a bajos niveles de compromiso hacia la propia organización e indefinición de objetivos organizativos
		Aspectos retributivos y expectativas motivacionales	2	Estancamiento de la promoción profesional, salarios discutidos internamente y con relación al sector, precariedad laboral y escaso reconocimiento del estatus adquirido	
		Comunicación y concentración de poder	3	Escasa participación en la toma de decisiones y falta de control sobre el trabajo	
		Relaciones interpersonales en el trabajo	4	Aislamiento físico, poca relación con superiores y colaboradores, junto a conflictos interpersonales	
		Conciliación vida personal y profesional	5	Conflictos entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar, problemas derivados de una doble carrera	
	Contenido del trabajo	Entorno del trabajo	6	Problemas relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, idoneidad y mantenimiento tanto del equipo como de las instalaciones	
		Diseño de puestos y de tareas	7	Falta de variedad, pérdida global del proceso de trabajo, fragmentación y ausencia de significado, infrautilización y sobreutilización de las cualificaciones	
		Dimensionamiento de plantillas-Carga de trabajo asociada	8	Sobrecarga o escasa carga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo establecido, altos niveles de presión en tiempo y forma	
Aspectos de recursos humanos	Significado del grupo	Comunicación efectiva	9	Problemas relacionados con la ausencia de comunicación por parte del emisor, receptor, canales, mensajes y contextos inadecuados	
		Motivación intrapersonal	10	Ausencia de expectativas, bajos niveles de reconocimiento y proyección profesional en el corto, medio y largo plazo	
		Liderazgo proactivo	11	Estilos de dirección autoritarios basados en la fiscalización del trabajo y ausencia de planes personalizados que impidan el desarrollo de las personas	
		Trabajo en equipo	12	Formas de trabajo basadas en el individualismo y competencia entre los propios trabajadores, significando que el fin justifica los medios	
	Apreciación personal del individuo	Grado de conocimientos	13	Lagunas, errores, desorientación y significado del valor aportado al trabajo encomendado	
		Nivel de capacidades	14	Exceso/escaso nivel de responsabilidad para el puesto desempeñado o tareas superadas para la teórica potencialidad del individuo	
		Escala de habilidades	15	Carencias de herramientas intra - interpersonales para el desarrollo de las competencias del puesto en el entorno de trabajo	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6 (continuación)
Buenas prácticas

Escenarios del clima laboral	Aspectos estructural-organizativos	Contexto organizativo	Buenas practicas
			Definición cultural basada en la misión, visión y valores junto a elevados niveles de compromiso hacia la propia organización y definición de objetivos organizativos compartidos
			Apuesta por la promoción profesional, salarios equilibrados internamente y con relación al sector, apuesta por la contratación indefinida y reconocimiento del estatus adquirido
			Oportunidades de participación en la toma de decisiones y delegación en la toma de decisiones
			Integración, apuesta por la multiculturalidad y por las relaciones interpersonales con independencia del cargo o status e intervención en posibles conflictos interpersonales
			Desarrollo de políticas de actuación concretas en materia de conciliación laboral con especial atención a la flexibilidad horaria, teletrabajo y compensación-beneficios
	Aspectos de recursos humanos	Significado del grupo	Inversión y mantenimiento preventivo, correctivo y de conservación de elementos y variables configurativos del entorno e instalaciones
			Definición de funciones y responsabilidades asociadas al puesto de trabajo, en conexión con la arquitectura organizativa y de los procesos de trabajo asociados
			Racionalización y reingeniería de procesos de trabajo en correspondencia con el nivel de cualificaciones profesionales de los recursos humanos
	Apreciación personal del individuo	Apreciación personal del individuo	Diseño, desarrollo e implantación de políticas y programas de actuación concretos orientados a la adquisición, estimulación y desarrollo de la comunicación formal e informal en la organización
			Gestión de expectativas personales y profesionales, potenciación de niveles de reconocimiento y proyección profesional en diferentes espacios temporales
			Desarrollo de sistemas de liderazgo basados en la cooperación, proactividad y acomodados al espacio situacional donde se desarrolla la acción en la búsqueda de una eficiencia del trabajo en equipo
Desarrollo del trabajo en equipo basado en el compromiso y cooperación del grupo en un amplio horizonte temporal buscando la mejor adecuación entre la persona y el puesto de trabajo			
Inversión formativa en aspectos técnicos junto a todo aquel conjunto de medidas motivacionales por parte de los estamentos ejecutivos hacia el resto de los trabajadores			
Desarrollo de programas de actuación orientados a potenciar el nivel de capacidades de los trabajadores en atención a su nivel potencial y rendimiento esperado en la organización			
Inversión formativa en materia de habilidades personales, sociales y directivas			

síntoma de deterioro, como ya se comentó, puede hacer referencia a diferentes variables subyacentes (aunque por simplificación expositiva se ha alienado cada variable con un síntoma), bien puede hacerse el mismo razonamiento cuando se toma como referencia a las buenas prácticas. Esto es, una buena práctica puede generar un efecto multiplicador sobre distintas variables que, así mismo, se trasladarán a una mejora o eliminación de los síntomas de deterioro.

Desde otra perspectiva, el desarrollo de una buena práctica puede aliviar o eliminar síntomas de deterioro que repercutirán en otras tantas variables subyacentes.

Por todo ello, es necesario plantear estas cuestiones no tanto como un planteamiento lineal basado en una relación causa-efecto, como en una «malla» que se entreteje como resultado de una correlación entre variables admitiendo, por tanto, la bidireccionalidad entre elementos.

7. Conclusiones

La propuesta metodológica recogida en este trabajo, ha intentado explicar el significado del clima laboral desde una perspectiva multidimensional, donde cada variable explicativa se convierte en causa y efecto a la vez de otras tantas.

La correlación entre variables es la que otorga carta de naturaleza a este modelo frente a otros igualmente válidos —pero a nuestro modo de ver limitados— donde la causa genera unívocamente un efecto.

Esta construcción analítica parte de la existencia de dos grandes escenarios centrales, el estructural-organizativo y el de recursos humanos, que sirven para soportar, cada uno de ellos, diferentes dimensiones de análisis (contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo) que así mismo permitirán articular un total de quince variables explicativas o subyacentes del clima laboral.

Uno de los elementos centrales de este modelo, se basa en cómo cuando se evidencia la tan sola alteración de un único síntoma del clima laboral, puede estar produciéndose por varios desajustes en la organización, lo que de confirmarse supondría hablar de posibles irregularidades en más de una variable subyacente y, en consecuencia, en más de un escenario que puede verse afectado.

La lógica del modelo invita a pensar en que, además de las recomendaciones que invitan a un plan de acción, éstas tienen su correspondencia en un conjunto de buenas prácticas que si no pueden evitar un deterioro parcial del clima laboral, al menos pueden paliar o atenuar la posible degradación de organizaciones ajenas al cambio. Todo queda abierto a la particular percepción del investigador.

Referencias bibliográficas

- ÁLVAREZ, G. (1992): «El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes», *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, pp. 25-50.
- BJÖRNBERG, A. y NICHOLSON, N. (2007): «The family climate scales - development of a new measure for use in family business research», *Family Business Review*, 12, pp. 229-246.
- 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. (2004 a): «¿Sabe alguien qué es una competencia?», *Dirigir Personas*, 30, pp. 8-17.
- DE HARO, J.M. (2004 b): «Gestionando el valor de la función de RR.HH.», *Capital Humano*, 174, pp. 48-58.
- FOREHAND, G. y GILMER, B. (1964): «Environmental variation in studies of organizational behavior», *Psychological bulletin*, 62, pp. 361-382.
- FRIEDLANDER, F. y MARGULIES, N. (1969): «Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction», *Personnel psychology*, 22, pp. 171-183.
- GAVIN, J.F. (1975): «Organizational Climate as a function of personal and organizational variables» en *Journal of Applied psychology*, 60, pp. 135-139.
- GLENDON, A.I., STANTON, N.A. y HARRISON, D. (1994): «Factor analysing a performance shaping concepts questionnaire» en Robertson, S.A. (editor), *Contemporary Ergonomics 1994: Ergonomics for All*, Taylor & Francis, pp. 340-345.
- GUARDIOLA, P., OLAZ, A. y ORTIZ, P. (2006): «La Transformación de las cualificaciones de los Trabajadores del Sector Financiero», *Dirigir Personas*, 31, pp. 40-46.
- HALPIN, A. y CROFTS, D. (1963): «The organizational climate of schools», *International Review of Education*, 22 (4), pp. 441-463.
- KOYS, D. y DECOTTIS, T. (1991): «Inductive Measures of Psychological», *Human Relations*, 44 (3), pp. 265-385.
- LAWLER, E.E., HALL, D.T. y OLDFHAM, D.R. (1974): «Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance», *Organizational behaviour and human performance*, 11, pp. 139-155.
- LIKERT, R. (1967): *The human organization*, New York, Mc Graw 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*, Camp Road, London, IPD House, Institute of Personnel and Development.
- MC CLELLAND, D. (1973): «Testing for competence rather than intelligence», *American Psychologist*, 28 (1), pp. 1-14.
- MEYER, H.H. (1968): «Achievement motivation and industrial climates», en R. Taguiri y G.H. Litwin (directores), *Organizational climate; explorations of a concept*, Boston, Harvard Business School, pp. 35-65.
- OLAZ, A. (2009a): «Propuesta de un Modelo de Análisis del Clima Laboral basado en la Gestión por Competencias», en S. Gallego y M. Gómez (coords.), *Igualdad, Desarrollo y Cooperación*, Toledo, Centro de iniciativas de Cooperación al Desarrollo (Universidad de Alcalá), pp. 349-362.
- OLAZ, A. (2009b): «Diseño de un Modelo de Valoración Cuantitativo de Procesos del Clima Laboral en la Gestión de Recursos Humanos», *Capital Humano*, 230, pp. 92-96.

- OLAZ, A. (2006): «Reflexiones metodológicas para la medición del clima laboral», *Capital Humano*, 202, pp. 44-51.
- OLAZ, A., ORTIZ, P. y SÁNCHEZ-MORA, M. (2009): «Auditoria Sociolaboral de Recursos Humanos. Relación entre Cultura Organizativa y Clima Laboral», en S. Gallego y M. Gómez (coords.), *Igualdad, Desarrollo y Cooperación*, Toledo, Centro de iniciativas de Cooperación al Desarrollo (Universidad de Alcalá), pp. 349-362.
- ORTIZ, P. y OLAZ, A. (2009): «Conexiones entre cultura organizativa y clima laboral: aproximación a un modelo de auditoría sociolaboral de recursos humanos», Ponencia realizada en el VII International Workshop on HRM, New Scenarios in Human Resource Management. Murcia.
- ORTIZ, P., OLAZ, A. y CARRASCO, A. (2009): «Clima y cultura en la empresa familiar», en J. Monreal, G. Sánchez, A. Meroño y R. Sabater (coords.), *La Gestión de las Empresas Familiares*, Madrid, Thomson Reuters, pp. 379-394.
- PAYNE, R.L., PHEYSEY, D.C. y PUGH, D.S. (1971): «Organization structure, organizational climate and group structure: an explanatory study of their relations - ship in two British manufacturing companies», *Occupational psychology*, 45, pp. 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», *Organizational behavior and human performance*, 9, pp. 126-146.
- SCHNEIDER, B. y BARTLETT, C.J. (1968): «Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development», *Personnel psychology*, 21, pp. 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», *The international journal of human resource management*, 10 (4), pp. 737-762.