

## Nada tan práctico como una buena teoría: Aportaciones para un estudio más científico del clima laboral en la empresa.

María Jesús Bordas Martínez

*Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y Licenciada en Psicología.  
Directora en Alter Experience S.L. y Profesora en UNIR.*

### **Resumen del artículo:**

Tras la correspondiente revisión documental se aporta un marco teórico y metodológico que permita un análisis más científico del clima laboral en la empresa y que tenga en cuenta su flujo de relaciones e influencias: percepciones que influyen sobre actitudes, que a su vez predisponen hacia determinados comportamientos, los cuales repercuten en los resultados de la empresa. Se definen las principales dimensiones del clima laboral de cara a su medición y análisis y se propone una gestión integrada del clima laboral a través de un Cuadro de Mando Integral que contemple conjuntamente las cuatro perspectivas estratégicas de la empresa: personas, procesos, finanzas y clientes.

### **Palabras clave:**

*Clima Laboral. Satisfacción laboral. Compromiso en el trabajo. Dimensiones del clima laboral. Cuadro de Mando Integral.*

El presente artículo pretende aportar un marco teórico y metodológico que permita enriquecer la práctica actual de la investigación acerca del clima laboral en las empresas, incidiendo sobre la necesidad de aprovechar las aportaciones teórico-experimentales provenientes de la Psicología Organizacional y la Economía de la Empresa, con el fin de realizar investigaciones más científicas y por tanto más útiles.

Pero ¿por qué es importante para la empresa medir y gestionar el clima laboral? La respuesta a esta pregunta hay que buscarla en la Teoría de los Recursos y Capacidades, atribuida a Wernerfelt (1984), aunque con claros antecedentes en Penrose (1958) y desarrollada posteriormente por Grant,

(1991). Esta teoría, al estudiar las causas del éxito empresarial, constató que las diferencias de rentabilidad empresarial intra-sectoriales (dentro de un mismo contexto competitivo) eran superiores a las diferencias de rentabilidad intersectoriales (con contextos competitivos diferentes); lo que llevó a poner el foco de la dirección estratégica, no tanto en las condiciones externas a la organización, sino en sus características internas, concretamente en la mejor o peor gestión de sus intangibles o capital intelectual, con sus componentes de capital humano, capital relacional y capital estructural. Es pues dicha teoría la que aporta el marco teórico-experimental que permite otorgar al clima laboral un papel clave en la gestión estratégica de la empresa.

Y ¿por qué podemos afirmar que una variable como el clima laboral contribuye al éxito o al fracaso empresarial? La respuesta está en el flujo de influencias y relaciones del clima laboral que se refleja en la **figura 1** y que hemos construido a partir del análisis de las principales investigaciones empíricas de la Psicología Organizacional y la Economía de la Empresa que dan respuesta a esta pregunta, incluyendo trabajos que van desde los autores más clásicos (*Litwin y Stringer, 1968*), hasta investigaciones más recientes (*Wiley, 1996*), (*Shuster et alt, 1997*), (*West y Paterson, 1999*), (*Burton et alt, 2004*).

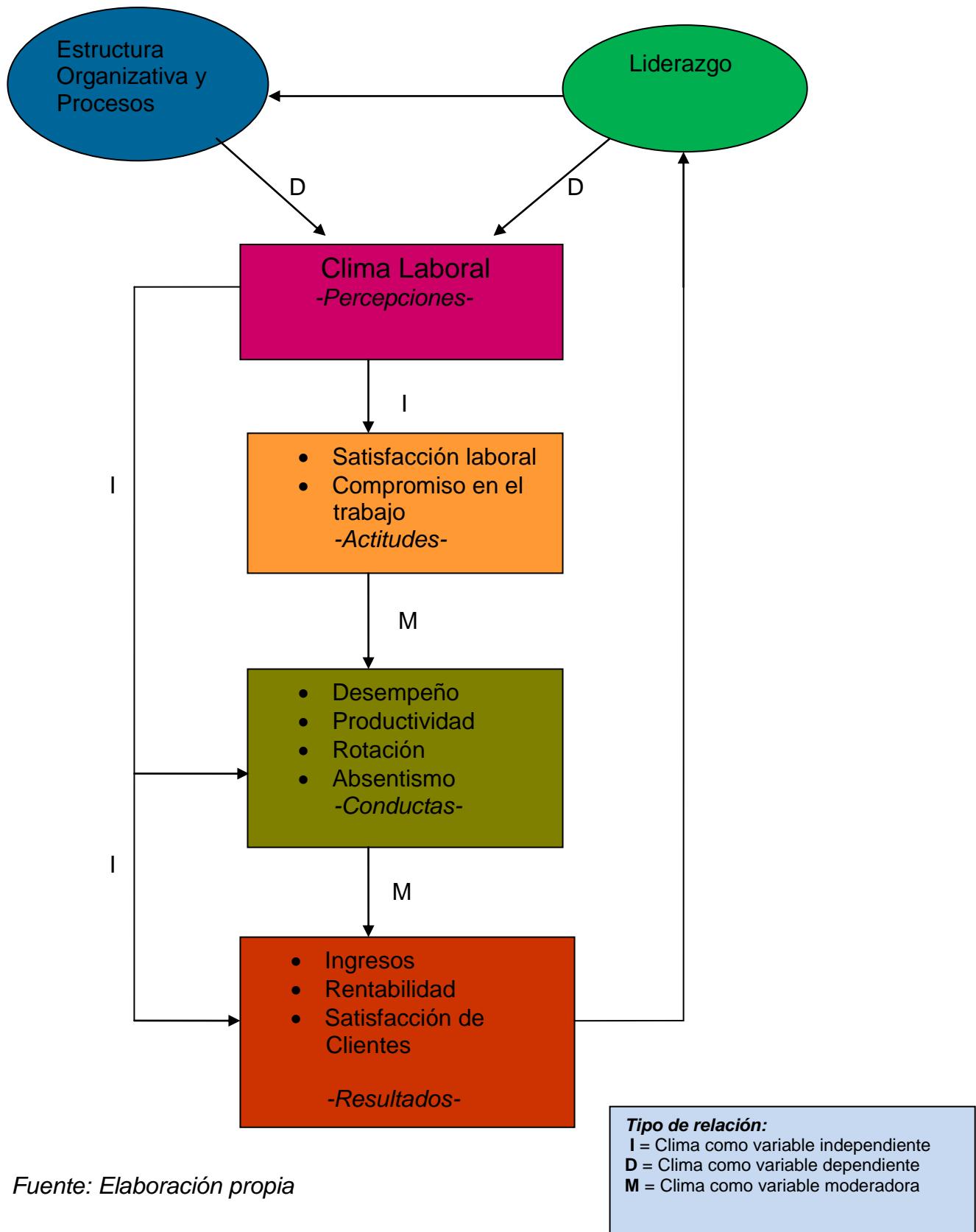
Según el flujo de relaciones e influencias del clima laboral que aportamos en este artículo, las **percepciones** acerca del clima laboral influyen directa o indirectamente en las **actitudes** de satisfacción y compromiso de los empleados, actitudes que predisponen a determinados **comportamientos** (desempeño, productividad, rotación, absentismo, etc.), comportamientos que a su vez influyen en los **resultados** de la empresa (en materia de satisfacción y fidelidad de sus clientes, incremento de ingresos y rentabilidad).

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, por lo que el contexto organizacional condiciona el desempeño de las tareas y la consecución de objetivos, además del bienestar psicológico de sus miembros.

La percepción de las personas con respecto al contexto laboral en que desarrollan su trabajo, en un momento temporal dado, esto es, el clima laboral de dicha empresa, es algo que se puede medir y gestionar en el tiempo conociendo y activando las palancas de mejora de aquellos aspectos de la vida laboral que más influyen sobre las actitudes de satisfacción y compromiso en el trabajo, siendo el liderazgo, con su capacidad de influir, para bien o para mal, uno de los factores fundamentales en la generación y gestión del clima laboral en empresas y organizaciones.

**Figura 1: Flujo de relaciones e influencias del clima laboral**



Fuente: Elaboración propia

Una cuestión metodológica de importancia que deriva del análisis de este flujo de relaciones e influencias del clima laboral y que no siempre se tienen en cuenta en la práctica, es la necesidad que distinguir el concepto de clima laboral (percepciones) de los conceptos de satisfacción y compromiso en el trabajo (actitudes), teniendo muy en cuenta de cara al análisis, que estos últimos no son componentes, sino resultado del clima laboral. Es decir, el clima es una percepción descriptiva del entorno laboral, mientras que la satisfacción o el compromiso, son actitudes, esto es, evaluaciones personales de la experiencia organizacional, que informan de cómo se siente el empleado en el entorno laboral descrito, y le predisponen a determinados comportamientos.

Proponemos que esta diferenciación entre percepciones y actitudes sea tenida en cuenta a la hora de diseñar herramientas de diagnóstico del clima laboral y a la hora de analizar sus resultados. Lamentablemente no siempre se tiene en cuenta esta diferenciación, generando confusión y falta de claridad en los análisis y conclusiones relativos al clima laboral y su potencial de gestión.

Otra cuestión metodológica, que a nuestro juicio debe ser enriquecida por el correspondiente análisis teórico es la que se refiere a la naturaleza multidimensional del clima laboral. Dicha revisión teórica permitirá el diseño de investigaciones más sólidas, fiables y útiles para empresas y organizaciones.

Así pues, si 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, la determinación de esas dimensiones cobra una especial importancia de cara a su medición y análisis.

Tras una exhaustiva revisión documental, que puede consultarse en *Bordas (2011)*, hemos detectado 10 dimensiones principales del clima laboral;

dimensiones que son, en buena medida, compartidas por los principales autores, quienes a su vez 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 investigadores. Es por ello que aportamos en la **tabla 1**, el listado y definición de un conjunto de dimensiones muy sólidas en cuanto a consenso dentro de la literatura existente sobre este tema.

**Tabla 1: Principales Dimensiones del Clima Laboral**

### 1. Autonomía

El grado en que los miembros de la organización perciben 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 y se apoya su desarrollo profesional 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 sin excesivas restricciones o formulismos burocráticos

### 5. Innovación

Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas 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 y equitativas 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, generándose implicación con la actividad realizada.

### 8. Relación con jefe inmediato

Modo en que los miembros de la organización perciben a sus jefes inmediatos, su comportamiento, así como su estilo de relación con los empleados

### 9. Relación con la Dirección

Modo en que los miembros de la organización perciben a la Dirección de la empresa su comportamiento, así como su estilo de relación con los empleados

### 10. Servicio al Cliente

Modo en que los miembros perciben que su empresa se preocupa y se orienta a la satisfacción de sus clientes

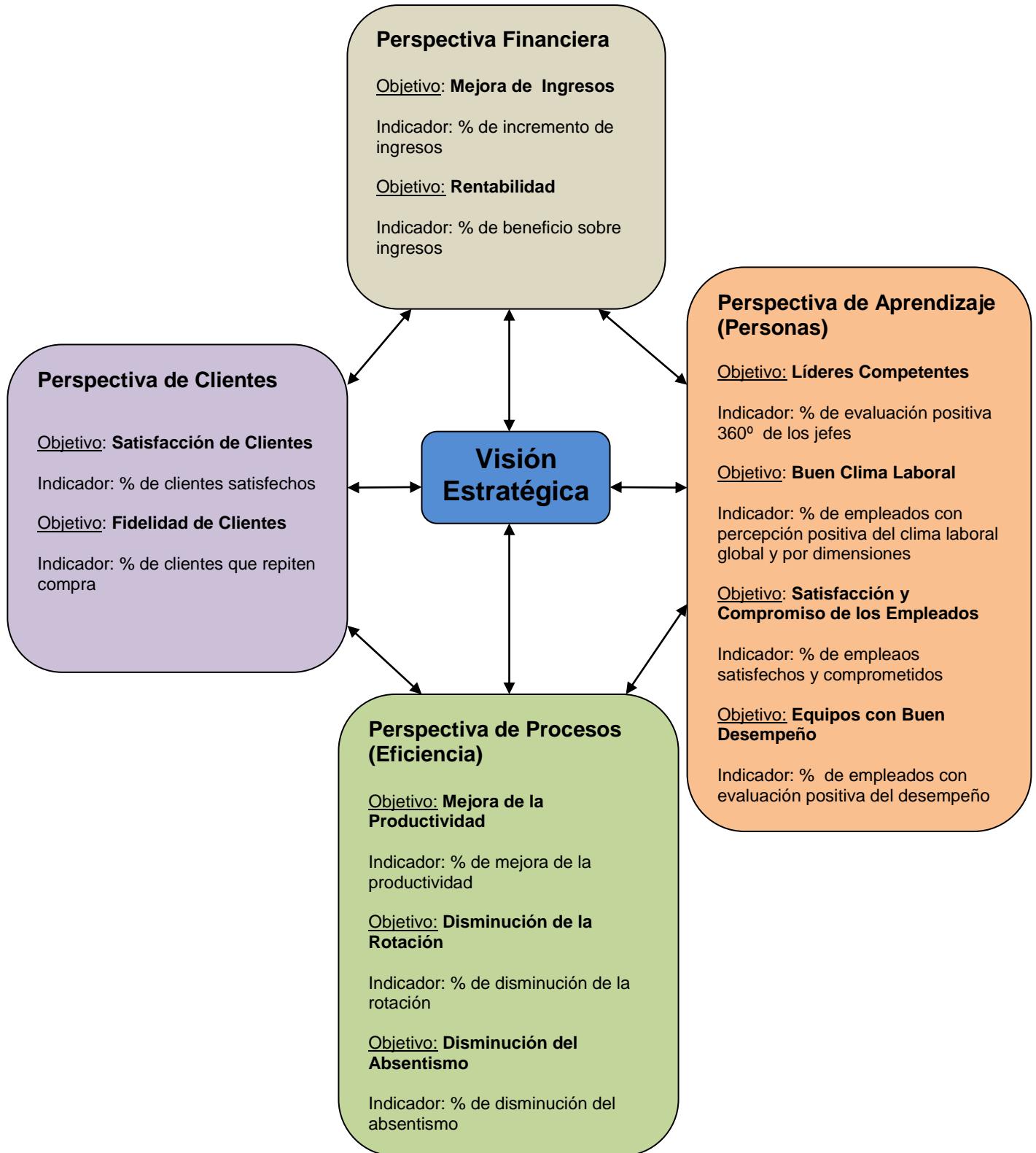
*Fuente: Elaboración propia*

Proponemos considerar estas dimensiones como dimensiones relevantes en la mayoría de los estudios de clima laboral, aunque sin dejar de incluir, o añadir, aquellas otras que sean pertinentes y específicas para cada organización, en función de su estrategia y su campo de acción. De este modo, proponemos transcender 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. En la actualidad esta visión particularista (en que podemos decir que cada organización “reinventa la rueda” en sus estudios de clima, utilizando sus propias dimensiones, a menudo no sustentadas desde un punto de vista teórico) es la más frecuente, lo que disminuye en gran medida la potencia y solidez de los análisis.

Por último deseamos destacar otra importante aportación desde el ámbito teórico, para una mejor gestión del clima laboral en las empresas y que deriva del mencionado Flujo de Relaciones e Influencias del Clima Laboral, analizado a la luz de un enfoque propio de la Dirección Estratégica como es el CMI o Balanced Score Card (*Kaplan y Norton, 1992 y 1996*).

Recordemos que la filosofía CMI se basa en que sólo se puede gestionar lo que se puede medir y que el valor de las empresas está cada vez más basado en sus activos intangibles. Por ello, para cada elemento del flujo de relaciones e influencias del clima laboral pueden definirse sus correspondientes objetivos estratégicos encuadrados en su correspondiente perspectiva CMI, esto es, en las perspectivas interrelacionadas de: Persona, Procesos, Clientes y Finanzas, definiendo, para cada uno de esos objetivos, unos indicadores específicos con que evaluar su cumplimiento, tal como se puede consultar en la **figura 2**.

**Figura 2. Cuadro de Mando Integral del Clima Laboral**



Fuente: Elaboración propia

Proponemos una aplicación sistemática en las empresas de este Cuadro de Mando Integral del Clima Laboral en lugar de, como es habitual, llevar a cabo estudios aislados de clima laboral, no interrelacionados con el resto de perspectivas estratégicas de la empresa.

Además, consideramos que sólo una gestión integrada de los objetivos estratégicos de las distintas perspectivas, desde las Unidades de Negocio básicas de la empresa (y no sólo desde la alta dirección), puede permitir que la gestión del clima laboral (con sus indicadores relacionados) alcance su potencial de aportación estratégica.

Consideramos que la aplicación sistemática al mundo empresarial de este Cuadro de Mando Integral del Clima Laboral puede suponer un avance en la gestión estratégica de los intangibles, poniéndolos en relación con los resultados empresariales, además de ser una vía importante para avanzar, de forma ordenada, en el conocimiento experimental del clima laboral y su potencial aportación a la gestión estratégica de las empresas

## **REFERENCIAS:**

BORDAS, MARÍA JESÚS, *Clima laboral y dirección estratégica de la empresa en la sociedad del conocimiento*, Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales), Madrid, 2011.

BORDAS, MARÍA JESÚS, “Hacia un Cuadro de Mando Integral del Clima Laboral en la empresa”, Sistema, nº 228, 2012, pp.49-64.

BURTON, RICHARD M. et alt., “*The impact of organizational climate and strategic fit on the firm performance*”, Human Resource Management, vol. 43, nº 1, 2004, pp. 67-82.

GRANT, ROBERT, “*The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*”, California Management Review, 1991, 33, pp. 114-135.

KAPLAN, ROBERT, S. y NORTON, DAVID, P., “*The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*”, Harvard Business Review, January - February, 1992, pp. 71-79.

KAPLAN, ROBERT S. y NORTON, DAVID P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, 1996.

KOYS, DANIEL J. y DECOTTIS, THOMAS A., “*Inductive Measures of Psychological Climate*”, Human Relations, vol. 44, nº 3, 1991, pp. 265-285.

LITWIN, GEORGE H. y STRINGER, ROBERT A., *Motivation and organizational Climate*, Harvard University – Division of Research, Boston, 1968.

PENROSE, EDITH, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York, 1958.

SCHEIN, EDGAR, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, Londres, 1985

SHUSTER, FREDERICK E. et alt., “*Management practice, organization climate and performance An exploratory study*”, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 33, nº 2, 1997, pp. 209-226.

WERNERFELT, BIRGER, “*A resource-based view of the firm*”, Strategic Management Journal, 1984, 5, pp.171-180

WEST, MICHAEL y PATTERSON, MALCOLM, “*The workforce and productivity: People management is the key to closing the productivity gap*”, New Economy, 6, 1999, pp. 22-27.

WILLEY, JACK W., “*Linking survey results to customer satisfaction and business performance*”, en Kraut (ed.) *Organizational Surveys: tools for assessment and change*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.