

# SISTEMA

## 228

MARIA JESUS BORDAS MARTINEZ

Hacia un Cuadro de Mando Integral  
del Clima Laboral en la Empresa

Separata de la revista SISTEMA - Número 228 - Octubre 2012  
(Páginas 49 a 64)  
Depósito legal: M. 37.032 - 1972 (Sep.)  
Fuencarral, 127, 1º. - 28010 Madrid - Teléfono 91 448 73 19

OCTUBRE 2012

# Hacia un Cuadro de Mando Integral del Clima Laboral en la Empresa

## Towards a Balanced Scorecard of Organizational Climate in the Company

María Jesús Bordas Martínez  
(Universidad Internacional de La Rioja)  
mjbordas@alter-experience.es

### RESUMEN

*Tras identificar el flujo de relaciones e influencias del clima laboral, el presente artículo aporta un modelo para su gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, con sus cuatro perspectivas estratégicas: personas, procesos, finanzas y clientes. Se definen los objetivos e indicadores básicos a medir en relación con cada una de dichas perspectivas y se propone la aplicación sistemática de este Cuadro de Mando Integral a la gestión estratégica del Clima Laboral en las empresas. El artículo concluye con la aportación de evidencias empíricas acerca de la relación existente entre liderazgo, clima laboral y las actitudes de satisfacción y compromiso en el trabajo en una gran empresa de servicios, característica de la sociedad del conocimiento.*

**Palabras clave:** Clima Laboral, Cuadro de Mando Integral, Objetivos, Indicadores, Liderazgo, Satisfacción en el Trabajo, Compromiso en el Trabajo.

### ABSTRACT

*After identifying the flow of relations and influences of the organizational climate, this article provides a model for its management based on the Balanced Scorecard, with its four strategic perspectives: people, processes, finance and customers. It is defined the goals and basic indicators to measure in relation to each of these perspectives, and it is proposed the systematic application of this Balanced Scorecard to the strategic management of the Organizational Climate in the companies. The article concludes with the contribution of empirical evidence about the relationship between leadership, organizational climate and attitudes of job satisfaction and job commitment in a great services company, characteristic of the knowledge society.*

**Key words:** Organizational Climate, Balanced Scorecard, Objectives, Indicators, Leadership, Job Satisfaction, Job Commitment.

### INTRODUCCIÓN

A modo de introducción y de forma previa a la presentación del modelo para la gestión del clima laboral que se aporta a través de este artículo, consideramos conveniente hacer una breve reflexión acerca de la relevancia que un concepto como el de clima laboral tiene de cara a la dirección estratégica de las empresas.

Recibido: 7/03/2012

Aceptado: 20/06/2012

En las empresas de la llamada sociedad del conocimiento, en que las tareas repetitivas y de escaso valor añadido son cada vez más automatizadas, la principal fuente de ventajas competitivas, sostenible en el tiempo, reside en su principal activo intangible, el capital humano, que es capaz de crear, innovar y poner su esfuerzo y capacidad al servicio de la organización<sup>1</sup>.

Pero la creatividad, la lealtad y el compromiso con la empresa y sus clientes son facultades que pertenecen a las personas y no a las empresas. Por ello, el generar un contexto de confianza en que las personas que trabajen en la empresa sean capaces de aportar lo mejor de sí mismas, de una forma voluntaria y sostenible en el tiempo, es relevante de cara a la productividad y competitividad de las empresas, además de ser parte fundamental de su responsabilidad social.

La percepción de las personas con respecto a ese 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 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.

Uno de los factores fundamentales para generar un contexto adecuado, un clima laboral que genere satisfacción y compromiso entre los empleados, es el líder o jefe inmediato, con su capacidad de influir, para bien o para mal, en dicho clima laboral<sup>2</sup>. Un adecuado liderazgo en términos de gestión del clima laboral se compone de una serie de competencias y esas competencias se aprenden, de ahí la importancia de conocerlas y fomentarlas entre los líderes empresariales<sup>3</sup>.

Los empresarios desean empleados comprometidos con la empresa y con su misión empresarial y social pero a su vez, los empleados también reclaman el compromiso con ellos y con su desarrollo profesional, por parte de sus líderes inmediatos y por parte de la dirección de la empresa en la que trabajan. Ahora bien, el compromiso sólo se obtiene a través de la confianza, un factor que es para las relaciones humanas lo que es el crédito para las relaciones económicas<sup>4</sup>. Generar ese contexto de confianza es relevante para la dirección estratégica de las empresas.

Así pues, como decíamos al comienzo, el presente artículo pretende aportar un modelo estratégico para la gestión del clima laboral en la empresa. En este sentido, y como veremos más adelante, nuestro modelo parte de la visión estratégica de la empresa y tiene en cuenta el clima laboral, no de una manera aislada, sino integral, considerando su integración e interrelación con las distintas perspectivas de la empresa definidas por Kaplan y Norton (1997)<sup>5</sup>: Perspectivas de Personas, Procesos, Clientes y Finanzas, pues es precisamente, cuando la empresa se plantea cómo conseguir el éxito en cada una de estas perspectivas, cuando dicha reflexión estratégica le lleva a plantearse preguntas clave sobre qué puede aportar a sus grupos de interés y cómo hacerlo además de forma eficiente.

<sup>1</sup> María Angeles López y Antonio Grandío, *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas*, Netbiblo, Coruña, 2005.

<sup>2</sup> Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, Londres, 1985.

<sup>3</sup> Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía, *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, Ediciones Universidad de Navarra, Navarra, 2005.

<sup>4</sup> Robert Putnam, *Solo en la Bolera. Colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*, Galaxia Gutenberg, Barcelona, 2002.

<sup>5</sup> Robert Kaplan y David Norton, *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Gestión 2000, Barcelona, 1997.

Antes de detallar el modelo de gestión propuesto, enmarcaremos mejor las bases teóricas sobre las que se sustenta.

Tras estudiar a Bueno *et al.* (2006)<sup>6</sup>, consideramos qué es la Teoría de los Recursos y Capacidades, atribuida a Wernerfelt<sup>7</sup>, aunque con claros antecedentes en Penrose<sup>8</sup> y desarrollada posteriormente por Grant<sup>9</sup>, el marco teórico que permite otorgar al clima laboral un papel clave en la gestión estratégica de la empresa, pues pone el foco del éxito empresarial en la gestión de intangibles o capital intelectual (con sus componentes de capital humano, capital relacional y capital estructural). Recordemos que esta teoría surge al constatar que las diferencias de rentabilidad empresarial intra-sectoriales eran superiores a las diferencias de rentabilidad intersectoriales, lo que llevó a poner el acento de la dirección estratégica en las características internas de la empresa.

Tras analizar los resultados de los estudios realizados en las últimas décadas (que consideran el clima laboral, bien como variable dependiente, como variable independiente o bien como variable moderadora) hemos conseguido definir (aún siendo necesario el seguir investigando al respecto) un esquema analítico acerca del *Flujo de Influencias y Relaciones del Clima Laboral*, según el cual, como se observa en la Figura 1, el liderazgo influye en el clima laboral y éste influye directa o indirectamente en las actitudes de satisfacción y compromiso de los empleados, así como en sus comportamientos (desempeño, productividad, rotación, absentismo, etc.), redundando finalmente en los resultados de la empresa en materia de satisfacción y fidelidad de sus clientes, incremento de ingresos y rentabilidad.

Tras estudiar los conceptos de estrategia y dirección estratégica, desde un enfoque dinámico de la Teoría de los Recursos y Capacidades, hemos comprobado cómo un constructo del campo de la psicología organizacional se relaciona con la gestión estratégica de la empresa y es útil, desde un punto de vista operativo, para ayudar en la gestión de los intangibles basados en el conocimiento o capital intelectual. Esto es lo que refleja la Figura 2.

Así, donde la psicología organizacional habla de liderazgo, la dirección estratégica habla de capacidad directiva. El clima laboral, como constructo perceptivo de la psicología organizacional, es un intangible generativo en el sentido en que lo entiende la dirección estratégica. La gestión de conductas y actitudes de la psicología organizacional se relaciona con la gestión de intangibles en la dirección estratégica, comprendiéndose pues el importante papel que la gestión estratégica del clima laboral tiene en la gestión de los intangibles empresariales. Y ello, debido a la estrecha relación existente entre el clima laboral y cada uno de los componentes del capital intelectual (humano, estructural y relacional).

Tal y como aparece en la Figura 3, se ha analizado el Flujo de Relaciones e Influencias del Clima Laboral desde un enfoque propio de la Dirección Estratégica como es el CMI o *Balanced Score Card* de Kaplan y Norton (1997)<sup>10</sup>. La filosofía CMI se basa en

<sup>6</sup> Eduardo Bueno, Patricio Morcillo y María Paz Salmador, *Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid, 2006.

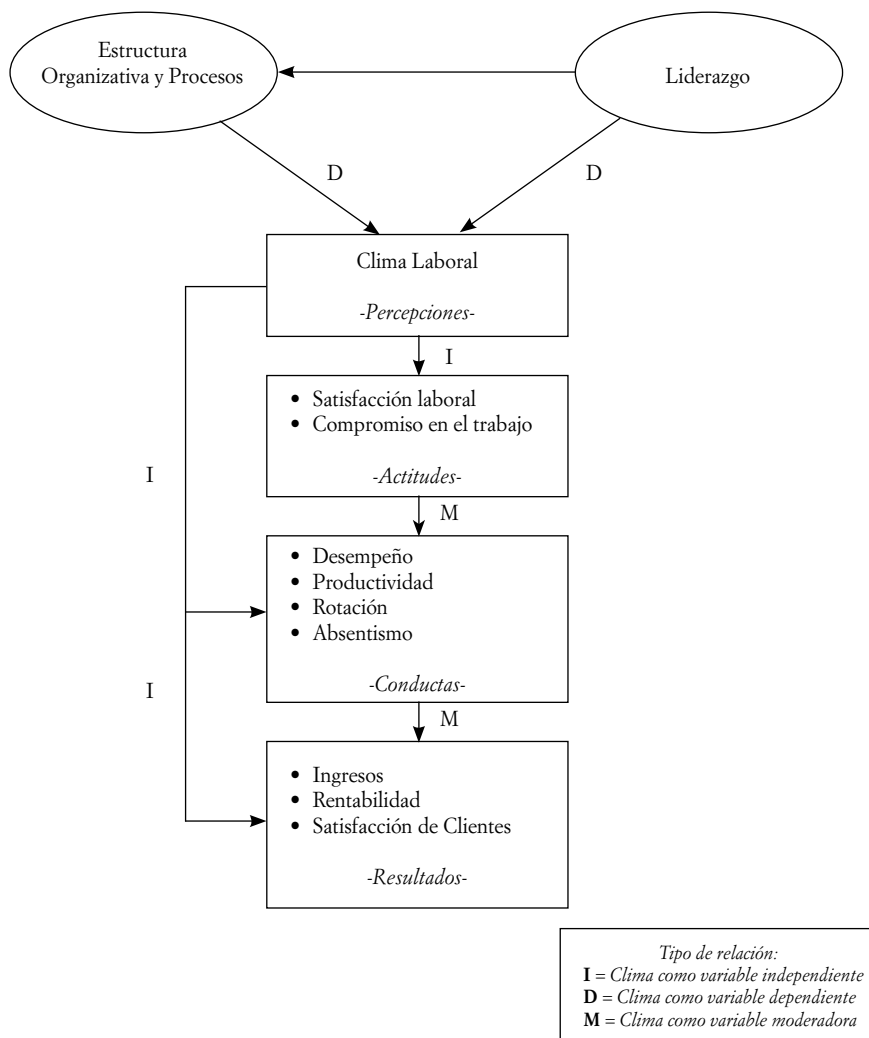
<sup>7</sup> Birger Wernerfelt, «A resource-based view of the firm», en *Strategic Management Journal*, 1984, 5, págs. 171-180.

<sup>8</sup> Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1958.

<sup>9</sup> Robert Grant, «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», en *California Management Review*, 1991, 33, págs. 114-135.

<sup>10</sup> Robert Kaplan y David Norton, *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Gestión 2000, Barcelona, 1997.

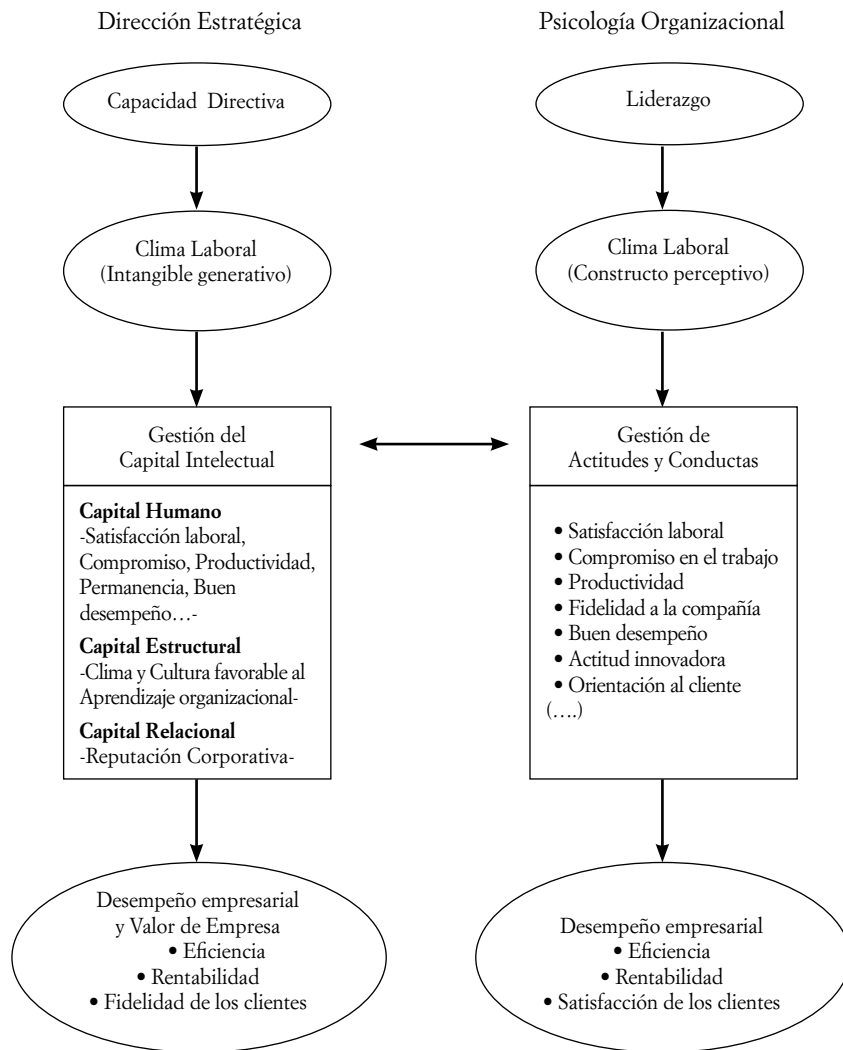
FIGURA 1  
*Flujo de Relaciones e Influencias del Clima Laboral*



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 2

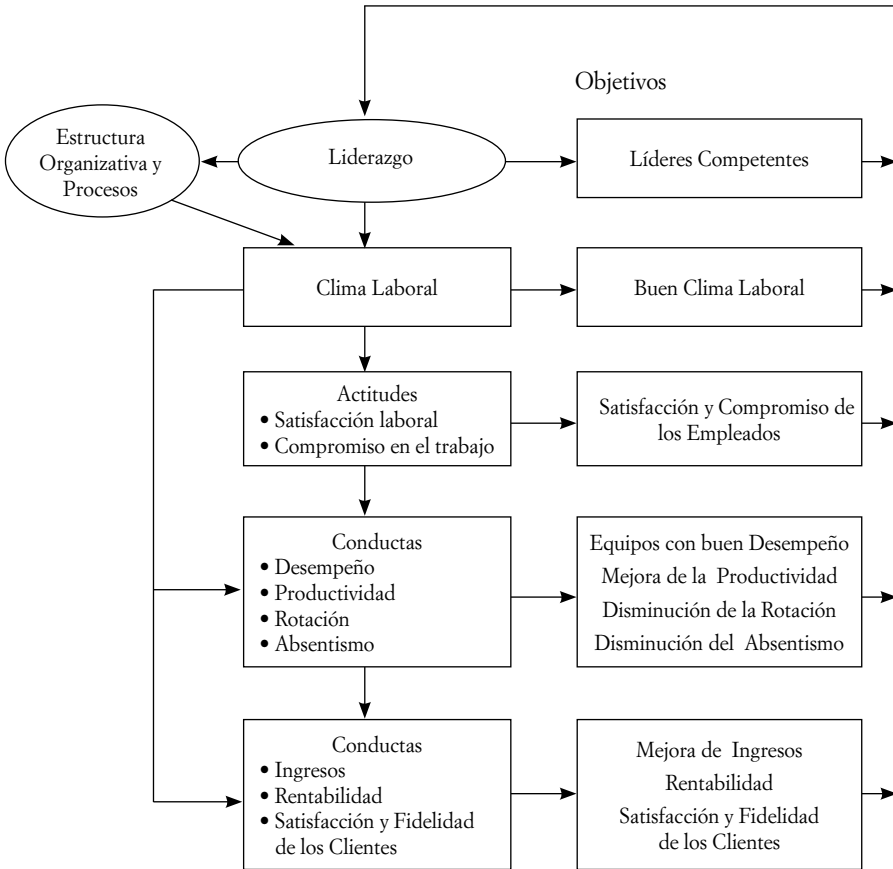
*Clima laboral desde dos perspectivas relacionadas*



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 3

*El Flujo de Relaciones e influencias del Clima Laboral desde una perspectiva estratégica (Objetivos para el Cuadro de Mando Integral)*

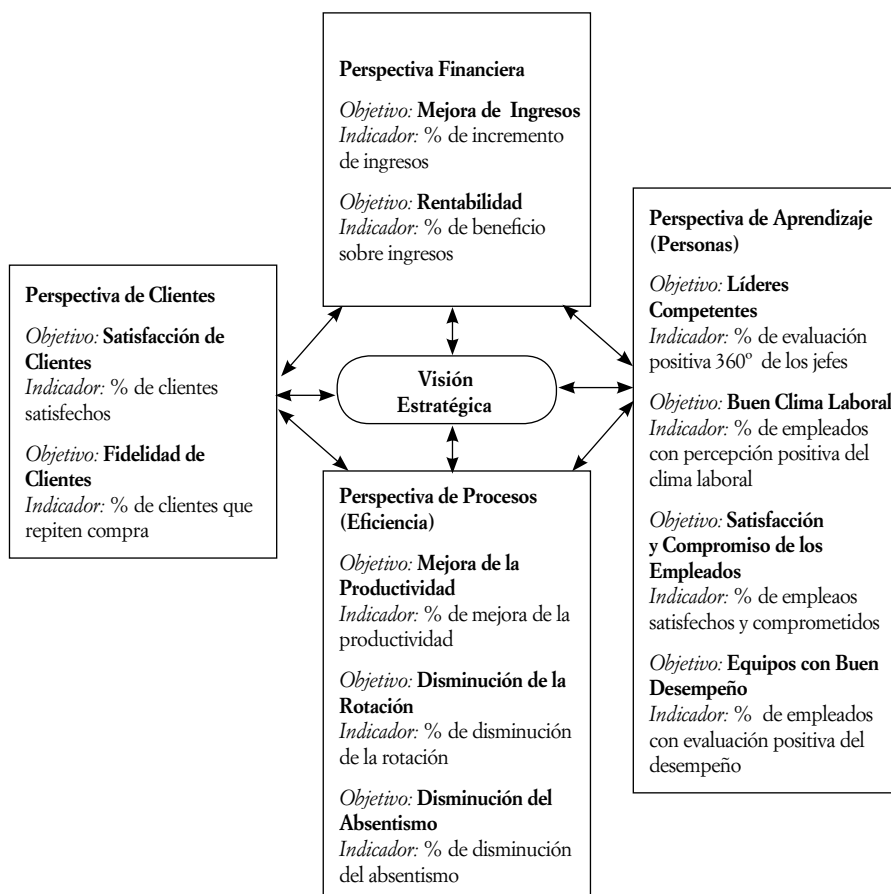


Fuente: Elaboración propia.

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 se han definido los correspondientes objetivos estratégicos.

Posteriormente, tal como aparece en la Figura 4, se han ubicado estos objetivos en su correspondiente perspectiva CMI, esto es, en las perspectivas interrelacionadas de: Persona, Procesos, Clientes y Finanzas y, para cada uno de esos objetivos, se han definido unos indicadores específicos con que evaluar su cumplimiento.

FIGURA 4  
 El Cuadro de Mando Integral del Clima Laboral  
 (Objetivos e Indicadores)



Fuente: Elaboración propia.

Se propone 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, se considera 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.



Para llevar a la práctica la implantación de este Cuadro de Mando Integral se propone, en la Figura 5, la información con que debe contar (de cara a una adecuada gestión del clima laboral y sus indicadores relacionados) cada Unidad de Negocio de la empresa y, por agrupación, cada Dirección de Negocio y así hasta llegar a la Dirección General. Es decir, con este sistema de información, la empresa y sus líderes cuentan, desde la unidad de negocio hasta la dirección general, con los indicadores necesarios para evaluar la progresión y cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados con el clima laboral, según las metas fijadas en cada caso. Metas que deberán conseguirse a través del desarrollo de las correspondientes iniciativas y planes de acción.

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.

Por otro lado, además de su utilidad desde un punto de vista práctico, la implantación sistemática del Cuadro de Mando Integral del Clima Laboral en las empresas puede ser una vía importante para avanzar, de forma ordenada, en el conocimiento experimental del clima laboral y su potencial aportación en la gestión estratégica. Pensemos sólo en la rica acumulación de datos que se puede generar con la aplicación sistemática de este Cuadro de Mando: si contáramos con todos los indicadores multi-perspectiva señalados, a lo largo del tiempo, para las distintas unidades y direcciones de negocio de la empresa, y si contáramos con estos mismos indicadores para distintas empresas pertenecientes a distintos sectores, podríamos entonces realizar todo un conjunto de sólidos análisis estadísticos para seguir corroborando el flujo de relaciones e influencias del clima laboral así como la dimensión y cuantía de dichas influencias.

En este sentido, sería interesante la colaboración entre empresas y universidad de modo que las empresas aportaran a la universidad los datos e indicadores de sus cuadros de mando y la universidad retroalimentara a las empresas con los conocimientos y hallazgos derivados de un análisis acumulado de los datos.

Finalmente, para intentar aportar nuevas evidencias de la relación entre clima laboral y las actitudes de satisfacción y compromiso en el trabajo, centradas en un marco que consideramos especialmente relevante como es el marco de las empresas propias de la sociedad del conocimiento, se llevó a cabo un trabajo de análisis que ha podido constatar la relación existente entre el clima laboral que rodea a los empleados de una gran empresa de servicios tecnológicos, característica de la sociedad del conocimiento, y sus actitudes de satisfacción y compromiso en el trabajo, analizando especialmente la relación entre clima laboral y el liderazgo (de la alta dirección y del jefe inmediato).

Los datos de estos análisis provienen de una encuesta realizada a empleados de una empresa de tamaño grande (más de 250 empleados) perteneciente al Sector de Servicios Tecnológicos.

Los datos obtenidos a través de esta encuesta se analizaron mediante técnicas de análisis bivariado y multivariante, empleando los siguientes tipos de análisis: Tablas de Contingencia, Test de Contraste de Hipótesis, Análisis Factorial de Componentes Principales, Análisis Probit y Análisis de Conglomerados.

La encuesta objeto de análisis fue realizada en el año 2007, no estando por tanto afectada por la situación de crisis económica mundial que se vivió un año más tarde.

En ella, se pidió la participación a todos los empleados de la empresa y se obtuvo una muestra representativa y proporcional a la estructura del universo de empleados, en función de las variables de nivel jerárquico y área funcional, que estuvo compuesta por 2.930 individuos, lo que supuso un nivel de participación superior al 60%, y un margen

FIGURA 5

*Ejemplo de Cuadro de Mando. Dirección General*

CUADRO DE MANDO DE LA DIRECCION GENERAL	Total Dirección General		Dirección de Negocio 1		Dirección de Negocio 2	
	Indicadores obtenidos	Metas	Indicadores obtenidos	Metas	Indicadores obtenidos	Metas
<b>PERSPECTIVA DE PERSONAS</b>						
<b>Líderes Competentes</b>						
% valoración positiva jefe	%	%	%	%	%	%
% orientación a la tarea jefe	%	%	%	%	%	%
% orientación a las personas	%	%	%	%	%	%
<b>Buen Clima Laboral</b>						
% percepción positiva Clima (Global)	%	%	%	%	%	%
Autonomía	%	%	%	%	%	%
Cooperación y Apoyo	%	%	%	%	%	%
Reconocimiento	%	%	%	%	%	%
Organización y Estructura	%	%	%	%	%	%
Innovación	%	%	%	%	%	%
Transparencia y Equidad	%	%	%	%	%	%
Motivación	%	%	%	%	%	%
Liderazgo-Jefe Inmediato	%	%	%	%	%	%
Liderazgo-Dirección	%	%	%	%	%	%
Servicio al Cliente	%	%	%	%	%	%
<b>Satisfacción y Compromiso empleados</b>						
% empleados satisfechos	%	%	%	%	%	%
% empleados comprometidos	%	%	%	%	%	%
<b>Empleados con Buen Desempeño (%)</b>	%	%	%	%	%	%
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>						
<b>Mejora de la Productividad (%)</b>	%	%	%	%	%	%
<b>Disminución de la Rotación (%)</b>	%	%	%	%	%	%
<b>Disminución del Absentismo (%)</b>	%	%	%	%	%	%
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>						
<b>Satisfacción de Clientes</b>						
% de clientes satisfechos	%	%	%	%	%	%
<b>Fidelidad de clientes</b>						
% de clientes que repiten	%	%	%	%	%	%
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>						
<b>Mejora de Ingresos (% incremento)</b>	%	%	%	%	%	%
<b>Rentabilidad (% beneficios s. ingresos)</b>	%	%	%	%	%	%

Fuente: Elaboración propia.

de error del  $\pm 1,1\%$  para el total de la muestra sin segmentar, para un nivel de confianza del  $95,5\%$  ( $k=2$ ) y en las condiciones más desfavorables de muestreo ( $p=q=50\%$ ).

Los empleados contestaron a una serie de preguntas consideradas de relevancia estratégica para la empresa, distinguiendo entre variables de clima laboral y variables actitudinales de compromiso y satisfacción en el trabajo.

Asumiendo como limitación que los datos obtenidos en la investigación que reseñamos son sólo extrapolables a la empresa estudiada, consideramos no obstante que el análisis exploratorio realizado permite comprender mejor las relaciones entre las variables perceptuales sobre el clima laboral (o el contexto de trabajo percibido por los empleados) y las variables actitudinales de satisfacción y compromiso, arrojando una serie de conclusiones, que se proponen como hipótesis de cara a ulteriores investigaciones que deseen continuar esta línea de investigación aplicada a la empresa.

Se detectó una relación estadísticamente significativa y positiva entre las variables descriptivas del clima laboral o contexto de trabajo que rodea a los empleados y las variables actitudinales de satisfacción y compromiso, siendo esta relación especialmente significativa para las dimensiones de clima laboral relativas al liderazgo de la dirección, el servicio al cliente y la motivación.

Como se observa en la Figura 6, en el caso de la variable de satisfacción global se comprobó que el liderazgo por parte de la dirección de la empresa, en la medida en que inspira o no confianza y favorece o no el desarrollo profesional de los empleados, era el factor más importante, en términos relativos, a la hora de explicar la probabilidad de estar o no satisfecho globalmente en el trabajo (coeficiente estimado de 0,78). En concreto, por cada unidad en que se disminuyera la insatisfacción con dicho factor, se conseguiría un aumento en la probabilidad de estar satisfecho globalmente de 0,15. Se detectó, asimismo, el efecto relativamente importante del factor referido a la relación de la empresa con sus clientes (con un coeficiente estimado de 0,64). Lo que apunta que el percibir o no que los clientes de la empresa están satisfechos, que el servicio al cliente había mejorado y que la empresa daba prioridad a los clientes y a la innovación en sus productos y servicios era importante a la hora de explicar la probabilidad de sentirse satisfecho con la empresa. Este resultado enlaza con las teorías que ponen en relación la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes; relación que puede tener dos vías que se retroalimentan: empleados satisfechos generan clientes satisfechos, pero también clientes satisfechos generan satisfacción y orgullo de pertenencia a la empresa por parte de los empleados. No hay que olvidar la importancia (creciente) de una motivación laboral basada en el sentido de misión: si la empresa analizada tiene como misión mejorar la vida de los clientes a través de la oferta innovadora de productos y servicios tecnológicos, el ser parte activa en el cumplimiento de esa misión otorga a los empleados la coherencia que da sentido a su trabajo.

Como se observa en la Figura 7, cuando se analizó la variable de compromiso global, se observó que el factor referido a la relación entre el empleado y la dirección de la empresa cobraba una especial importancia a la hora de explicar la probabilidad de que los empleados mostraran una actitud de compromiso (Coeficiente estimado de 0,91). Además, por cada unidad en que se disminuyera la insatisfacción con dicho factor, se conseguiría un aumento en la probabilidad de sentirse comprometido con la empresa de 0,22. De este modo y considerando el contenido de dicho factor, se constata que se fomentará especialmente el compromiso, en la medida en que la dirección mantenga informados a los empleados de las cuestiones que les conciernen, los objetivos y estrategias de la empresa y las oportunidades reales de desarrollo profesional; practicando

FIGURA 6  
Factores de clima y satisfacción global con la empresa

**Resumen del Modelo**

Resultados de la Estimación				
Variable	Coefficiente Estimado	Error estándar	Estadístico z	P-Valor
Factor 1	-0.448364	0.032914	-13.62211	0.0000
Factor 2	-0.782898	0.036637	-21.36933	0.0000
Factor 3	-0.644699	0.033190	-19.42441	0.0000
Factor 4	-0.300033	0.031779	-9.441110	0.0000
C	1.148457	0.035744	32.13029	0.0000

Efecto relativo al mayor de cada variable (Para elección 1 y 2: Totalmente + Bastante Satisfecho)		
Probit		
Variable	Estimación	Efecto relativo
F2: Relación Empleado-Empresa (Confianza en la Dirección y desarrollo profesional que le ofrece la empresa)	-0.782898	1
F3: Relación Empresa-Clientes	-0.644699	0.823477643
F1: Relación Empleado-Jefe inmediato	-0.448364	0.572697848
F4: Relación Empleado-Grupo de Trabajo	-0.300033	0.383233831

Contribución marginal media de cada variable a la probabilidad de una valoración (Para elección 1 y 2: Totalmente + Bastante Satisfecho)	
Variables	Probit
Factor 1	-0.08415
Factor 2	-0.14694
Factor 3	-0.12100
Factor 4	-0.05631

- Variable dependiente: globalmente, estoy satisfecho de trabajar en esta empresa.
- Variables explicativas: Factores de Clima Laboral obtenidos en el análisis de componentes principales: F1, F2, F3 y F4.

FIGURA 7  
Factores de clima y compromiso global con la empresa

**Resumen del Modelo**

Resultados de la Estimación				
Variable	Coficiente Estimado	Error estándar	Estadístico z	P-Valor
Factor 1	-0.430908	0.033822	-12.74035	0.0000
Factor 2	-0.907806	0.035732	-25.40567	0.0000
Factor 3	-0.793247	0.037898	-20.93131	0.0000
Factor 4	-0.353133	0.031696	-11.14127	0.0000
C	0.263664	0.028721	9.180186	0.0000

Efecto relativo al mayor de cada variable (Para elección 1 y 2: Totalmente + Bastante Comprometido)		
Probit		
Variable	Estimación	Efecto Relativo
F2: Relación Empleado-Empresa (Confianza en la Dirección y desarrollo profesional que le ofrece la empresa)	-0.907806	1
F3: Relación Empresa-Clientes	-0.793247	0.873806738
F1: Relación Empleado-Jefe inmediato	-0.430908	0.474669698
F4: Relación Empleado-Grupo de Trabajo	-0.353133	0.388996107

Contribución marginal media de cada variable a la probabilidad de una valoración (Para elección 1 y 2: Totalmente + Bastante Comprometido )	
Variables	Probit
Factor 1	-0.10336
Factor 2	-0.21774
Factor 3	-0.19027
Factor 4	-0.08470

- Variable dependiente: me resulta atractivo el proyecto de futuro de mi empresa y me siento motivado para colaborar en conseguirlo.
- Variables explicativas: factores obtenidos en el análisis de componentes principales: F1, F2, F3 y F4.

con el ejemplo, de modo que sus acciones sean coherentes con su discurso (algo que también piden a su jefe inmediato) y generando confianza en los empleados con respecto a las decisiones que toma la dirección, de modo que confíen en poder satisfacer sus expectativas de desarrollo profesional dentro de la misma. En definitiva, para influir positivamente en la actitud de compromiso de los empleados, la dirección de la empresa (y como veremos, el jefe inmediato) deben fundamentalmente comprometerse a su vez con los empleados, velando por su desarrollo profesional desde una relación de confianza y reciprocidad, lo que implica practicar con el ejemplo.

Otro de los Análisis Probit que destacamos, en la Figura 8, se refiere a la *variable de prescripción de los productos y servicios de la empresa*. Se observa que el factor más importante a la hora de explicar la probabilidad de que los empleados recomienden los productos y servicios de la empresa a un amigo o familiar es el relativo a la relación percibida entre la empresa y sus clientes (factor que obtiene en este caso el primer lugar en el orden de importancia relativa de los factores, con un coeficiente estimado de 0,85). Es decir, a la hora de que el empleado se «comprometa» recomendando los productos y servicios de su empresa, mucho más que la relación empleado empresa, lo que influye es la relación percibida de la empresa con sus clientes. Se amplía así lo que llamamos el «círculo» del compromiso: las empresas y los jefes comprometidos con sus empleados, pero también con sus clientes, tienen mayor probabilidad de obtener una actitud de compromiso entre los empleados, con los efectos beneficiosos para la empresa (su desempeño y resultados) que ello conlleva.

Finalmente, tal como se observa en la Figura 9, al analizar el efecto de la conducta percibida en el jefe sobre la probabilidad de sentirse satisfecho con el mismo, destacar que todas las variables de clima laboral analizadas resultaron ser relevantes para explicar la probabilidad de estar o no satisfecho globalmente con el jefe (en todos los casos, P-Valor es inferior a 0,05). En concreto, según esta investigación, las tres variables más importantes a la hora de explicar la probabilidad de estar satisfecho con el jefe son: el percibir que el jefe tiene en cuenta las ideas y sugerencias de los empleados, el percibir que tiene capacidad y autoridad para resolver los problemas más frecuentes que surgen en el trabajo y el percibir que el jefe practica con el ejemplo, que sus acciones son coherentes con su discurso. Es decir, según los resultados de este análisis, para estar satisfecho con el jefe, se le está pidiendo la combinación de un liderazgo orientado a las personas (propio de una gestión participativa); con un liderazgo orientado a la tarea; todo ello, presidido por la coherencia y legitimidad que otorga el practicar con el ejemplo. Hay que decir además que este análisis presenta un poder predictivo notablemente alto: del 93% de acierto para las respuestas de alta satisfacción con el jefe y del 89% para el conjunto de respuestas.

Los resultados del Análisis Probit en relación al Liderazgo del jefe inmediato fueron coherentes con lo concluido a partir del análisis bivariado y además aportaron evidencias a las teorías de liderazgo que propugnan el equilibrio entre un liderazgo orientado a las personas y un liderazgo orientado a la tarea. Asimismo, estos resultados mostraron evidencias de los efectos positivos que sobre la satisfacción con el jefe tiene una gestión participativa, en la que el jefe tenga en cuenta las ideas y sugerencias de los empleados. Estos resultados convergen en lo que llamamos el «círculo del compromiso»: en la medida en que se pide compromiso a los empleados, los empleados piden a la dirección y a su jefe inmediato que se comprometan con ellos, no sólo de palabra, sino con hechos, es decir, practicando con el ejemplo.

Por último, y a modo de discusión de estos resultados, cabe señalar que si bien la muestra es sólida y los indicadores estadísticos obtenidos son robustos, la fecha de

FIGURA 8  
Factores de clima y prescripción de los servicios de la empresa

### Resumen del Modelo

Resultados de la Estimación				
Variable	Coefficiente Estimado	Error estándar	Estadístico z	P-Valor
Factor 1	-0.283167	0.033778	-8.383221	0.0000
Factor 2	-0.530946	0.035993	-14.75154	0.0000
Factor 3	-0.853043	0.037936	-22.48653	0.0000
Factor 4	-0.163572	0.031956	-5.118651	0.0000
C	1.232743	0.037074	33.25062	0.0000

Efecto relativo al mayor de cada variable (Para elección 1 ó 2: Actitudes más Favorables Prescripción Servicios)		
Probit		
Variable	Estimación	Efecto Relativo
F3: Relación Empresa-Clientes	-0.853043	1
F2: Relación Empleado-Empresa (Confianza en la Dirección y desarrollo profesional que le ofrece la empresa)	-0.530946	0.62241411
F1: Relación Empleado-Jefe inmediato	-0.283167	0.331949269
F4: Relación Empleado-Grupo de Trabajo	-0.163572	0.191751178

Contribución marginal media de cada variable a la probabilidad de una valoración (Para elección 1 y 2: Actitudes más Favorables Prescripción Servicios)	
Variables	Probit
Factor 1	-0.04900
Factor 2	-0.09188
Factor 3	-0.12763
Factor 4	-0.02831

- Variable dependiente: P21: recomendaría los productos y servicios de esta empresa a una persona cercana a mí.
- Variables explicativas: factores obtenidos en el análisis de componentes principales: F1, F2, F3 y F4.

FIGURA 9

*Variables explicativas de la satisfacción con el jefe inmediato*

**Resumen del Modelo**

Resultados de la Estimación				
Variable	Coefficiente Estimado	Error estándar	Estadístico z	P-Valor
<b>P.3</b>	-0.322442	0.043681	-7.381693	0.0000
<b>P.4</b>	-0.589442	0.078580	-7.501193	0.0000
<b>P.5</b>	-0.560610	0.052486	-10.68122	0.0000
<b>P.6</b>	-0.458576	0.055386	-8.279635	0.0000
<b>P.7</b>	-0.107631	0.045273	-2.377348	0.0174
<b>P.8</b>	-0.281076	0.063488	-4.427239	0.0000
<b>C</b>	6.473011	0.270008	23.97343	0.0000

Efecto relativo al mayor de cada variable (Para elección 1 y 2: Totalmente + Bastante Satisfecho con el jefe)		
Probit		
Variable	Estimación	Efecto relativo
<b>P.4: Mi jefe tiene en cuenta mis ideas y sugerencias</b>	-0.589442	1
<b>P.5: Mi jefe tiene capacidad y autoridad para resolver los problemas que nos surgen en el trabajo</b>	-0.56061	0.951085942
<b>P.6: Mi jefe practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)</b>	-0.458576	0.777983245
<b>P.3: Mi jefe dialoga conmigo sobre la calidad de mi trabajo y lo que se espera de mí</b>	-0.322442	0.547029224
<b>P.8: Mi jefe me ayuda a comprender la estrategia y su relación con mi trabajo</b>	-0.281076	0.476850988
<b>P.7: Mi jefe reconoce mi contribución</b>	-0.107631	0.182598118

Evaluación de las previsiones (suceso de corte C = 0.5)			
	Variable dependiente toma valor 0 (Dep=0) (eligieron resto opciones)	Variable dependiente toma valor 1 (Dep=1) (eligieron 1 ó 2)	Total
P(Dep=1)≤C	932	121	1053
P(Dep=1)>C	198	1679	1877
Total	1130	1800	2930
<b>Correctos</b>	<b>932</b>	<b>1679</b>	<b>2611</b>
<b>% Correctos</b>	<b>82.48</b>	<b>93.28</b>	<b>89.11</b>
% Incorrectos	17.52	6.72	10.89

- Variable dependiente: P9: globalmente estoy satisfecho con mi jefe.
- Variables de clima relativas al jefe inmediato: P.3, P.4, P.5, P.6 P.7 P.8.



realización de la encuesta es anterior al contexto de crisis económica y financiera internacional actual, es decir, representan un periodo de «normalidad» laboral frente a una situación de crisis, por lo que sería interesante poder contrastar estos análisis en el contexto actual. En este sentido, una hipótesis a contrastar que se derivaría de los resultados obtenidos en el análisis apuntaría a que la creciente falta de compromiso con los empleados y su desarrollo profesional, que parece observarse en las empresas como resultado de la crisis, estarían redundando a su vez en una bajada del nivel de compromiso de los empleados y en definitiva en un peor clima laboral, con las repercusiones negativas sobre la empresa y la satisfacción de sus clientes que dicho empeoramiento del clima laboral tendría, en virtud del Flujo de Relaciones e Influencias del Clima Laboral que se detalló en la Figura 1.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M. P., *Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid, 2006.
- Cañibano, L., García-Ayuso, M. y Sánchez, M. P., «La relevancia de los intangibles para la valoración y gestión de empresas: revisión de la literatura», en *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXVIII, n.º 100, 1999, págs. 17-88.
- Cardona, P. y García-Lombardía, P., *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, Ediciones Universidad de Navarra, Navarra, 2005.
- De la Torre, I., «Fundamentos de la Responsabilidad de la Empresa», *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa* (versión digital), n.º 1, Fundación Luis Vives, 2009.
- Garmendia, José Antonio, «The impact of corporate culture on company performance», *Current Sociology*, 2004, vol. 52, n.º 6, págs. 1020-1039.
- Grant, R. M., «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», *California Management Review*, 33, 1991, págs. 114-135.
- Johnson, G. y Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall, Nueva York, 1999.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P., *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- López, M. A. y Grandío, A., *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas*, Netbiblo, Coruña, 2005.
- Morales Arce-Macías, R., *En torno al capital humano. Aspectos básicos en su consideración empresarial*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2003.
- Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1958.
- Putnam, R. D., *Solo en la Bolea. Colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*, Galaxia Gutenberg, Barcelona, 2002.
- Quntanilla Pardo, I., *Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital humano*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2003.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. y Teece, D. J., «Strategic Management and Economics», *Strategic Management Journal*, 12, 1991, págs. 5-29.
- Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, Londres, 1985.
- Wernerfelt, B., «A resource-based view of the firm», en *Strategic Management Journal*, 5, 1984, págs. 171-180.