

**EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN.
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN
A UN MODELO EXPLICATIVO MULTIVARIBLE**

Ángel Olaz
Universidad de Murcia

Nota del Autor

Este trabajo se inspira en dos trabajos recientes del autor: la nota de investigación publicada en la *Revista Papers* denominada 'Definición de un Modelo de Clima Laboral basado en la Gestión por Competencias' (2000c) y la comunicación presentada al congreso XIIIes Journées internationales de sociologie du travail *Mesures et démesures du travail Bruxelles, 25 -27 janvier 2012*, bajo el título 'Propuesta de un modelo de medición multivariable del Clima Laboral'.

1. Algunos aspectos contextualizadores

Este trabajo tiene por propósito un doble objeto. En primer lugar, realizar un estudio de síntesis bibliográfica en el que, desde un punto de vista descriptivo y siguiendo un esquema cronológico, se expondrán las diferentes posiciones que distintos autores y escuelas han mostrado con respecto al concepto de *clima laboral*. En continuación con el objetivo anterior y empleando el mismo protocolo, se procederá a describir —sin más

pretensiones que el mostrar y no enjuiciar— una gran variedad de modelos explicativos del clima, circunscritos al ámbito de la empresa [1], desde una perspectiva predominantemente sociológica, para finalizar esta primera parte del artículo, estableciendo las conexiones que el clima mantiene con otras cuestiones afines tales como desarrollo organizacional, liderazgo, cultura y demás aspectos que tanto la literatura como los estudios analizados evidencian.

En la segunda parte de este artículo, se propone un modelo explicativo del *clima laboral*, a partir de una justificación teórica, donde de nuevo el contexto de la empresa y la especial significancia de los recursos humanos —en clave especialmente sociológica— junto a los elementos organizativos permitirán articular el constructo.

La idea básica consiste en la representación de estos dos escenarios a través de un conjunto de variables y su conexión con los denominados síntomas de deterioro, anticipando vías de análisis y posibles repercusiones en la materialización de un *clima tóxico* y, lo que es más importante, pautar procesos de gestión que procuren neutralizarlo e introducir buenas prácticas orientadas al desarrollo de un *clima laboral* satisfactorio. Este es el objetivo del modelo propuesto, procurando ir más allá de la mera caracterización y propiciando claves que permitan la normalización de efectos no deseados sobre el individuo, el grupo y la organización. En este sentido, la naturaleza multivariable del constructo plantea la idea de la correccionalidad de aspectos frente a la unilateralidad causa-efecto de otros tantos.

Por último y a modo de conclusión, este trabajo desarrollará un conjunto de consideraciones a la vista de los comentarios realizados, abriendo finalmente un conjunto de reflexiones sobre el estudio del *clima* en el ámbito de las organizaciones complejas.

2. Cuestiones introductorias previas al estudio del Clima

Han pasado cerca de cien años desde que en 1924 Mayo comenzara a interrogarse acerca de qué elementos podían contribuir a mejorar el bienestar productivo de las organizaciones. Durante cerca de diez años (1924-1933) su actividad investigadora se centró principalmente en la Western Electric Co., estudiando el comportamiento de los trabajadores ante una serie de situaciones más o menos singulares.

Los llamados Estudios de Hawthorne —debido a que tuvieron lugar en la planta de esta localidad cercana a la industriosa ciudad de Chicago— pusieron de manifiesto como el *clima* de una organización se encuentra sometido a una serie de variables y, dependiendo de su signo e intensidad, podrían repercutir en el estado emocional de las personas y, además, en los resultados económicos esperados en la organización.

Aunque no hay constancia precisa de que se hablara explícitamente de *clima laboral* o *clima organizativo* —valgan estas denominaciones como otras tantas afines— las primeras alusiones al término de *clima organizacional*, desde una perspectiva psicológica, se encuentran recogidos poco tiempo después en los trabajos de Lewin et al. (1939). Algo más tarde Fleishman (1953) retoma la interpretación psicologista y habla del concepto de *clima*, ligándolo al del liderazgo desde una perspectiva académica.

Desde entonces, numerosos investigadores se han acercado al siempre interesante mundo del *clima laboral* y no menores los intentos por caracterizarlo, sin que por el momento se pueda concluir en la preeminencia de un modelo sobre otro. Es sabida la dificultad formal que supone enunciar el concepto de *clima laboral*. Aun en la actualidad y casi cincuenta años después de que comenzara a caracterizarse y a intentar su formalización, no existe un grado de consenso sobre una definición al uso (Parker et al., 2003).

En general, el *clima laboral* se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo (Patterson et al. 2005).

Esta falta de concreción hace que existan una diversidad de términos tales como *clima organizacional* (Salgado et al. 1996) o *clima psicológico* (Tordera et al. 2007) sin olvidar el que se denomina *clima laboral* como conceptos convergentes.

3. Una aproximación al significado del concepto de clima laboral

Sin pretender una total exhaustividad en las definiciones que se han realizado acerca del término *clima laboral* —algo prácticamente inabordable e imposible de precisar— debido a la importantísima producción científica generada en este campo, pero con la pretensión de buscar una lógica de continuidad, se realizará un breve recorrido por las principales aproximaciones.

Hace ya 60 años Lewin (1951), ya indicó la relevancia del *clima* al señalar que el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona. En este sentido, el *clima* es relevante para entender otros aspectos objetivos de la organización.

Haciendo una interpretación de Argyris (1957) se sobreentiende que si uno de los elementos más destacados de la organización es la cultura, también el *clima organizativo* se caracteriza por una serie de componentes y, más concretamente, por la presencia de matices concretos en cada una de las diferentes subculturas que componen el mapa organizativo. Otro elemento importante en su análisis estriba en la relación de conflicto entre el sistema e individuo, al entender que el individuo al querer satisfacer sus necesidades entra inevitablemente en conflicto con la organización, ya que la autonomía y autorrealización personal no siempre es coincidente con la severidad que de facto exige la organización al intentar homogeneizar comportamientos individuales.

Al hilo de estas argumentaciones Tagiuri (1968) y Pace (1968) coinciden en señalar que el *clima laboral* es ante todo una “cualidad” del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, es decir, los valores como referencia cultural se hacen presentes en la particular forma en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos.

James y Jones (1974) apuestan por una definición en la que el *clima laboral* no puede entenderse sin una referencia expresa al que puede denominarse *clima psicológico*, que se encuentra definido en clara conexión con las conductas y las motivaciones de los trabajadores y que, según la interpretación que de estos autores hacemos, alude a los comportamientos objetivos de los individuos. Precisamente Campbell (1976), hablando

de comportamientos, señala que el *clima organizacional* es variable dependiente e independiente de la estructura organizativa y de todos aquellos diferentes procesos generados en la organización que, a la postre, terminan redefiniendo y dibujando los comportamientos de los trabajadores.

Otros autores como Dessler (1979) conciben el *clima* como las percepciones que el sujeto tiene de la organización en la que trabaja y la opinión que de ella se haya formado en términos organizativos (estructura y recompensas), de recursos humanos (consideración y apoyo) y culturales (apertura), es decir, una amalgama de aspectos que interactúan entre sí y que deconstruyen el significado inicial otorgado al *clima*. De nuevo y moviéndonos en el terreno de las sensaciones y de la interpretación subjetiva, Peiró (1995) indica que el *clima organizacional* está conectado con ese mundo dominado por las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, motivo por el que —desde nuestra apreciación personal— no siempre la valoración es coincidente en todos y cada uno de los miembros de la organización.

En un tono más didáctico, Flippo (1984) relaciona el *clima laboral* con el meteorológico, aseverando que este constructo se refiere a las condiciones ergonómico-ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los diferentes componentes de la organización, es lo que Davis (1987) define como el ambiente humano dentro del cual desarrollan su trabajo los empleados. Siguiendo el esquema didáctico de Flippo (1984), Chiavenato (1990) sugiere que el *clima organizacional* se constituye en expresión de la atmósfera organizativa. De entre los elementos que ayudan a su comprensión como son: Las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo y la etapa de la vida del negocio, por citar sólo algunos, no resulta trivial, ni mucho menos el papel del componente tecnológico. También Álvarez (1992) enfatiza en la idea del ambiente y de cómo éste, sea favorable o no, para los miembros de la organización, terminará repercutiendo en la definición del concepto de *clima* y, por extensión, impulsando en mayor o menor medida el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

En un intento por sistematizar una pluralidad de enfoques Brunet (1987) señala que el *clima* refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros y que debido a su

especial naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del *clima*. Nuevamente el *clima* puede entenderse como causa y efecto del modo en que se comporta la organización, según anticipó Campbell (1976).

Ya en la década de los años noventa, Reichers y Schneider (1990) aprecian que el *clima laboral* se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. En este sentido, la incorporación de los elementos informales resulta de especial interés en la comprensión del fenómeno, ya que no todo es racionalmente cuantificable ni clasificable como se quisiera en un principio. Para otros autores *clima* y cultura son dos cuestiones relacionadas. Mientras que el *clima* es expresión de la personalidad de la organización —que según Robbins (1990) puede ser “medida” en grados de temperatura—, la cultura permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

La visión de Katz y Kahn (1990) hace una representación alude al conflicto haciendo referencia a las luchas internas y externas, sin olvidar a los tipos de personas a los que la organización atrae y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Kolb et al. (1993) precisan que el clima organizacional resume el patrón de las expectativas y el valor del incentivo que existe en un medio organizativo.

Silva (1996) define tres coordenadas en su intento por definir el significado del *clima laboral* en atención a sus principales protagonistas: La persona, los grupos y la organización, testigo que Olaz (2009:a; 2009:b) recoge y amplía en sus formulaciones teóricas vinculándolo a las competencias profesionales con valor de mercado.

4. El clima laboral desde la perspectiva histórica de algunos modelos explicativos

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 pretencioso a todas luces— a continuación, se señalan algunos de los principales modelos explicativos.

Para ello, las siguientes líneas proponen un recorrido cronológico a través de 30 modelos [2] en cerca de cincuenta años por las diferentes definiciones que se han dado entorno al concepto de *clima laboral*.

El clásico modelo de Halpin y Croft (1963) —para algunos el primer modelo formalizado explicativo de *clima laboral*, bien es cierto que referido al ámbito educativo— destaca en su terminología el concepto “spirit” que hace mención al grado en que los trabajadores perciben el modo en el que se van satisfaciendo sus necesidades y del disfrute que proporciona la labor cumplida. Junto a este aspecto, también ocupa una posición central en el estudio la percepción que los trabajadores tienen del comportamiento directivo. En este sentido, temas como la cohesión y el grado de compromiso, junto al nivel relacional de la persona hacia el resto de los miembros de la comunidad resultan fundamentales en estos primeros compases explicativos en la comprensión del *clima laboral*.

Forehand y Gilmer (1964) definen un modelo con una clara orientación al impacto de la arquitectura organizativa (tamaño, estructura y complejidad), junto a otros como el estilo de liderazgo y la orientación hacia fines concretos, mientras que Likert (1967), en ese mismas fechas, realiza una singular aportación al conjugar una interesante amalgama de elementos explicativos del *clima laboral*: métodos de mando; naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación, interacción; toma de decisiones; fijación de objetivos y directrices; procesos de control y todos aquellos aspectos referidos a la objetivación y perfeccionamiento de resultados.

Litwin y Stringer (1968) desarrollan un modelo que coincide parcialmente, por un lado, con el modelo de Meyer (1968) —en lo referente a la idea de recompensas— para quien además la conformidad, responsabilidad, normativa, claridad organizativa y espíritu de trabajo son elementos clave y, por otro, con el de Schneider y Bartlett (1968) con quienes coincide en el protagonismo del conflicto, si bien estos últimos además introducen como elementos explicativos otros tantos como son: el apoyo directivo y el interés por los nuevos empleados por citar solo algunos.

Friedlander y Margulies (1969), casi al tiempo en el que eclosionan otros modelos, combinan elementos de riesgo (obstáculos) junto a otros favorecedores de un *clima*

laboral adecuado (confianza y empeño), donde además el espíritu de trabajo, la actitud y consideración son también elementos sustantivos del modelo. Ya en otro plano, mucho más alejado de los aspectos más emocionales, Payne, Pheysey, y Pugh (1971) se centran en dos ejes principales: El tipo de organización y el papel del control como garantes del desarrollo de un *clima laboral* satisfactorio.

En línea con lo anterior, Pritchard y Karasick (1973), tras varios ensayos, formalizan su modelo buscando una visión armonizadora de elementos aparentemente disociados en la explicación del *clima laboral*, apostando por otro conjunto de variables. Según éstos, 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.

Payne y Mansfield (1973), definen un nuevo modelo de valoración del *clima* sustentándolo en un conjunto de 20 escalas de las que pueden citarse por el peso que tienen sobre el conjunto, la distancia psicológica con los líderes, el cuestionamiento de la autoridad, igualdad en el trato y la preocupación de la gerencia por la participación de los empleados.

Moos e Insel (1974) realizan una evaluación del *clima* auxiliándose de la Work Environment Scale (WES) —compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdad / falso— evaluando diferentes dimensiones del *clima organizacional*. Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo conforman el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión se agrupan en el factor de autorrealización; y, finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de estabilidad/cambio.

Hellrieger y Slocum (1974) emplean otro conjunto de variables, conjugando desde los aspectos “hard” (estructura; aspectos físicos; recompensa) con los “soft” (consideración; calidez y apoyo). También destacan las aportaciones realizadas por Lawler, Hall y Oldham (1974) que singularizan el escenario explicativo del *clima laboral* a través de

una serie de aspectos como: Competencia —eficacia, responsabilidad, practicidad— concreción, riesgo e impulsividad. En suma, diferentes enfoques con el denominador común de interpretar qué se esconde tras el *clima laboral* en una organización más o menos compleja.

Siguiendo con este recorrido histórico, el trabajo de Gavin (1975) combina nuevamente en su explicación los obstáculos frente a las recompensas, sin olvidar el espíritu y las bondades del trabajo en equipo, la confianza en el equipo directivo, junto a los riesgos y desafíos a los que debe enfrentarse la organización.

Steers (1977), realiza una nueva apertura de enfoque al concentrar su visión sobre un conjunto de 10 variables, incluyendo en su caracterización la idea del status como categoría clave de análisis y que, desde una perspectiva sociológica, es especialmente relevante. Diez años más tarde de que Litwin y Stringer (1978) plantearan un modelo explicativo, proponen una nueva versión, poniendo el acento en nueve dimensiones. Además de la estructura organizativa y el régimen de conflictos —únicas que siguen considerándose— se menciona la responsabilidad personal, aspectos remunerativos, desafíos, relaciones sociales, cooperación, cumplimiento de estándares e identificación con la organización.

James y Sells (1981) definen un modelo, a partir de una importante revisión de la literatura, depositando una especial atención en el terreno de las percepciones de los trabajadores, destacando como elementos explicativos cinco grandes escenarios: el relacionado con las características propias del puesto de trabajo, el rol o papel laboral desarrollado, las particularidades sobre las que se construye el liderazgo, el trabajo en equipo y las características propias de la organización, lo que de algún modo sugiere la presencia de la cultura organizativa como elemento transversal del análisis.

Quinn y Rohbraugh (1983) en un sencillo modelo pero de gran potencia explicativa, menciona dos ejes caracterizadores de las organizaciones: La flexibilidad (descentralización-diferenciación) frente al control (centralización-integración) y la orientación interna (procesos y empleados) frente a la orientación externa (entorno). La combinación de estas dos dimensiones genera cuatro orientaciones del *clima organizacional* basado en: apoyo, innovación, reglas y metas.

Nuevamente, y en un intento por sintetizar buena parte de la literatura al uso, Glick (1985) propone un modelo reintegrador de diferentes dimensiones explicativas del *clima laboral* mencionando: La confianza en el superior, la consideración, la comunicación, la distancia psicológica al líder, la apertura o flexibilidad mental, la orientación al riesgo, la equidad y la calidad de servicio y atención.

Por otro lado, Koys y Decosttis (1991) profundizan en otras variables con un marcado rango psicológico y que —al menos desde nuestra particular comprensión— parecen constituirse en un importante catálogo competencial para la organización: Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. En este sentido, queda abierta una nueva línea de investigación donde las competencias se ponen al servicio de la explicación del *clima laboral* (Olaz, 2009a)

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* a través de un extenso abanico de categorías: 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*, en el que se puede hacer una lectura de influencia auditora al incluir variables de control como son: presión de trabajo, investigación de incidentes y desarrollo de procedimientos, adecuación de los mismos, comunicación y entrenamiento, nivel de relaciones, políticas de seguridad y procedimientos.

Anderson y West (1998) en una línea explicativa más sintética —que no por ello menos relevante— construyen una escala de ítems como resultado de la visión, seguridad participativa, orientación a la tarea e innovación.

Goleman (2000), aunque severamente denostado por muchos y posiblemente más enfocado hacia el terreno de cómo potenciar y gestionar el caudal de las relaciones humanas, no pierde la oportunidad de reflexionar acerca del papel del liderazgo en las organizaciones y su impacto en el *clima* de trabajo. Más concretamente, analiza las características que concurren en el líder y, de algún modo, el impacto que ello puede representar en el *clima organizativo*. En este sentido, se mencionan 19 factores agrupados en 4 grandes ejes: conciencia de sí mismo (del líder), autogestión, conciencia social y habilidades sociales.

Uno de los trabajos más curiosos —destacable además de sus trabajo empírico, por el sector que se estudia— es el proporcionado por Davidson et al (2001), quien analiza el *clima* en los hoteles australianos de alta gama, proponiendo varias dimensiones de análisis: liderazgo, espíritu profesional, conflicto, presión organizativa, autonomía, cumplimiento de estándares, aspectos cooperativos y la necesidad del desarrollo del trabajo en equipo.

Parker et al. (2003) a través de un ambicioso meta-análisis estudia y analiza un importante número de investigaciones sobre el *clima* a nivel mundial, fruto del cual señala las categorías explicativas que con más frecuencia aparecen en los estudios y que, por tanto, pueden indicar la importancia que los diferentes investigadores conceden a determinadas variables: el líder, el grupo de trabajo, la organización, el rol que se desempeña, el trabajo en sí mismo, la satisfacción en el trabajo, la motivación, el desempeño y otras actitudes hacia el trabajo.

En línea con el trabajo anterior, Patterson et al (2005) en un intento más por categorizar el *clima laboral*, realiza un completo inventario revisando buena parte de la literatura precedente. Resultado de este análisis bibliográfico propone las siguientes variables explicativas: autonomía, supervisión, integración, preocupación por el empleado, desarrollo de habilidades, esfuerzo, reflexión, innovación, flexibilidad, visión externa de la organización, metas, presión, calidad, feedback en el desempeño del puesto, eficiencia, cumplimiento de aspectos relacionados con la tradición, afecto, satisfacción y dedicación en el trabajo.

En nuestro país, Muñoz-Seco, E. et al. (2006) lidera una interesante investigación examinando la vinculación existente entre la calidad de vida profesional y el *clima organizativo* a través de dos cuestionarios en el ámbito sanitario, resaltando entre sus principales conclusiones que el *clima* influye en la calidad de vida profesional, especialmente en la motivación y el apoyo directivo; el compromiso mejora la motivación intrínseca y la valoración del apoyo directivo mejora si lo hacen la cohesión y el trabajo en equipo.

Björnberg y Nicholson (2007) introduce nuevos elementos de análisis en los que el componente intergeneracional supone un valor añadido a la comprensión del *clima*, algo que quizás hasta este momento no ha quedado recogido como hubiera sido deseable. Ya más cercanos en el tiempo, Araujo (De) et. al (2011), apuestan por la evaluación psicométrica de un instrumento de *clima organizacional* orientado a la generación de informaciones relevantes que permitan la puesta en práctica de la estrategia empresarial. En este sentido, el estilo gerencial, el reconocimiento, la autonomía, el entusiasmo-apoyo, la recompensa y la innovación se constituyen en elementos claves de análisis.

Como puede apreciarse, cada uno de estos 30 modelos explicativos no son sino expresión del particular modo en el que los diferentes investigadores han puesto el acento en el siempre legítimo interés de explicar que es el *clima laboral*.

Lejos de entenderse esta pluralidad polisémica como una dificultad añadida a la complejidad de aprehender el concepto de *clima*, es oportuno aclarar la riqueza conceptual que comporta su análisis y lo “poliédrico” de su representación, en un espacio donde afortunadamente queda abierto a la investigación en múltiples frentes, epistemológico, metodológico y aplicado.

5. El clima y sus relaciones con otras cuestiones afines

La literatura ha sido pródiga en el análisis relacional del *clima* con otras categorías objeto de estudio, si bien y entre tantas, parecen destacar de un modo más relevante aquellas que la relacionan con la satisfacción en el puesto de trabajo (Locke 1976; Brunet 1987). Las razones que justifican esta conexión se basan en como el *clima* global de la organización repercute en el grado de satisfacción que experimenta el individuo en el puesto, así como

la satisfacción en dicho puesto puede incidir en la percepción y construcción del *clima laboral*.

Bennis (1973) relaciona el clima con el desarrollo organizacional, al mencionar que el mejor camino para el cambio organizativo, se encuentra supeditado a una mejora en el clima de las organizaciones. En este sentido, Beckhard (1999) indica en cómo, además, los procesos de cambio organizativos deben realizarse desde los altos estamentos de la organización enfatizando en la idea de los comportamientos.

Otra de las relaciones que se hace patente a la hora de relacionar el *clima laboral* con otras categorías, es la que conecta directamente con la idea de los estilos de dirección y liderazgo. No deben olvidarse los estudios de Likert (1967) al proponer una teoría orientada al diagnóstico organizacional basada en variables causales, intermedias y finales dando lugar cuatro tipos de *clima* distintivos: autoritario-explotador, autoritario-paternalista, consultivo y participativo.

Otros estudios igualmente interesantes hacen percibir una importante correlación entre *clima* y liderazgo (Pritchard, y Karasick 1973; Likert y Likert 1976; Schein 1985; Goleman 2000; Stringer 2002), ya que de igual modo que los estilos de liderazgo pueden ejercer una importante influencia sobre el *clima* organizativo, es altamente probable que el *clima* repercuta en los estilos de dirección existentes.

Una de las conexiones que con más frecuencia se observan en la literatura revisada, es la que relaciona el *clima laboral* con la cultura organizativa. Una primera conexión entre el *clima* y la cultura, viene de la necesidad de captar metodológicamente lo que algunos autores denominaron el “*clima colectivo*” (Joyce y Slocum, 1984). En esta línea de trabajo otros autores (González-Roma y Peiró, 1999) señalan que ya no se trata de insistir en la percepción individual de la “atmósfera” organizativa, sino de analizar el producto de la interacción de los individuos, cuyo resultado es este “*clima colectivo*”; un *clima* que refleja también un determinado contexto social: el de la organización.

Más tarde otros autores (Ortiz y Olaz, 2009) relacionan el concepto de *clima organizativo* como expresión de la cultura organizativa y, más concretamente,

examinando esta relación en el ámbito de la empresa familiar (Ortiz, Olaz y Carrasco, 2009)

En suma, un campo abierto a nuevos procesos de construcción en el siempre dificultoso y complejo propósito de caracterizar y explicar el clima laboral en el ámbito de la empresa.

6. Un nuevo enfoque hacia la modelización del clima laboral

Difícilmente podría concebirse el modelo que se presenta a continuación sin hacer relación a las formulaciones teóricas de Bennis (1973) quien conecta el *clima* con el desarrollo organizacional, al remarcar la idea de que el mejor itinerario para obrar un cambio organizativo, se encuentra vinculado a una mejora en el *clima* de las organizaciones.

Esta primera aproximación, se refuerza con la idea de que los procesos de cambio organizativos deben dirigirse de “arriba hacia abajo”, esto es, desde los más altos estamentos de la organización hacia los de base, enfatizando en la presencialidad de los comportamientos y pautas de actuación (Beckhard, 1999) como elementos claves de análisis y posterior puesta en marcha. Este modelo también puede considerarse deudor de Campbell (1976) cuando el *clima* puede entenderse como causa y efecto del modo en que se comporta la organización, como más tarde se tendrá oportunidad de comentar.

Ya en otro plano, de índole metodológico, debe hacerse especial mención al sustrato relacional entre variables como elemento vertebrador de este modelo. Autores como Escobar (2007) han examinado el comportamiento multivariante en modelos explicativos de análisis, siempre más flexibles y abiertos a la interpretación que los meramente causales.

Bajo estos presupuestos varios son los elementos a considerar:

- En relación a su definición como variable dependiente o independiente de otras tantas, el *clima* puede considerarse, desde un punto de vista funcional, como variable dependiente de aquellas con las que interactúa tales como: la

comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo que pueden ir variando su peso explicativo en el transcurso del tiempo, afectando no de igual manera a todos aquellos componentes de la organización. Desde otra perspectiva el *clima* también puede convertirse en variable independiente de otros aspectos relacionados: nivel desempeño, productividad y desarrollo organizativo entre otras. Esta doble perspectiva convierte al *clima* en efecto y causa a la vez de cuántas relaciones puedan establecerse en un mapa de categorías.

- Es el resultado de un proceso generalmente fraguado en el tiempo y que suele estar influido por las propias inercias culturales de la organización (creencias, comportamientos, valores, visión y códigos éticos).
- Puede advertirse como un fenómeno exterior al individuo, no obstante, su grado de percepción puede variar en función de los umbrales de percepción de cada persona, siendo, en ocasiones, divergentes las interpretaciones que pueden hacerse del mismo, esto es, no todo el mundo necesariamente lo percibe de igual modo y manera.
- El *clima laboral* se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo [3], es decir, las macropercepciones que pueden asociarse al *clima*, pueden impactar en las micropercepciones individuales y viceversa. De algún modo, el impacto de lo global puede afectar a la esfera de lo individual y de ésta última, por agregación, a lo general. De manera más intuitiva, el *clima laboral* guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y que pueden conectarse con otros términos como el “ambiente”, la “atmósfera” o el “aire” que se respira en el seno de una organización.

La idea básica sobre la que gravita este modelo consiste en la representación de dos escenarios a través de un conjunto de variables y su conexión con los denominados síntomas de deterioro, anticipando vías de análisis y posibles repercusiones de un *clima tóxico* y, sobre todo, pautar procesos de gestión que procuren neutralizarlo e introducir buenas prácticas orientadas al desarrollo de un *clima laboral* satisfactorio. Este es el

objetivo del modelo propuesto, procurando ir más allá de la mera caracterización y propiciando claves que permitan la normalización de efectos no deseados sobre el individuo, el grupo y la organización.

A continuación se dibujan dos grandes escenarios, el estructural-organizativo y el de recursos humanos. Cada uno de ellos alberga diferentes dimensiones de análisis que permitirán articular un conjunto de variables explicativas del *clima laboral* (cuadro 1).

Cuadro 1. Variables interpretativas del clima laboral

ESCENARIOS DEL CLIMA LABORAL	ASPECTOS ESTRUCTURAL - ORGANIZATIVOS	(I) CONTEXTO ORGANIZATIVO	VARIABLES SUBYACENTES
			DEFINICIÓN CULTURAL Y ORGANIZACIÓN FORMAL EXISTENTE
			ASPECTOS RETRIBUTIVOS Y EXPECTATIVAS MOTIVACIONALES
			COMUNICACIÓN Y CONCENTRACIÓN DE PODER
		RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO	
		CONCILIACIÓN DE VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL	
		(II) CONTENIDO DEL TRABAJO	ENTORNO DEL TRABAJO
			DISEÑO DE PUESTOS Y DE TAREAS
	DIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLAS - CARGA DE TRABAJO ASOCIADA		
	COMUNICACIÓN EFECTIVA		
	ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS	(III) SIGNIFICADO DEL GRUPO	MOTIVACIÓN INTRAPERSONAL
			LIDERAZGO PROACTIVO
			TRABAJO EN EQUIPO
			GRADO DE CONOCIMIENTOS
		(IV) APRECIACION PERSONAL DEL INDIVIDUO	NIVEL DE CAPACIDADES
			ESCALA DE HABILIDADES

Fuente: Elaboración propia

El escenario estructural-organizativo recoge dos dimensiones, la que guarda relación con el contexto organizativo y con el contenido del trabajo. Cada una de estas permite reconocer un conjunto de variables denominadas subyacentes.

- Dimensión I: Contexto organizativo, comprende todas aquellas variables emparentadas, más o menos directamente, con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere hablar 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 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 equipo de trabajo: 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 del nivel competencial: grado de conocimientos, nivel de capacidades y escala de habilidades.

Estos aspectos guardan relación con aquellos elementos que deben contemplarse en un primer diagnóstico inicial de la situación, ya que dependiendo de la respuesta obtenida,

podrá observarse desde una situación conforme a lo esperado a otra que requeriría de una rápida intervención.

7. 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. Por síntomas se entienden las manifestaciones o, si se prefiere, las desviaciones que presenta cada una de las variables observadas sobre un teórico comportamiento asumido como normal [4] por parte de la organización.

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 el modelo propuesto y a diferencia de otros enfoques, basados en relaciones causa-efecto de carácter unívoco, el constructo contempla el análisis de las relaciones de una manera biunívoca —tanto en un sentido como en otro e incluso simultáneamente— y, además, siendo quizás lo más importante en términos de correlación [5]. Estos aspectos justifican (ver cuadro 2) la correspondencia entre síntoma y variable subyacente de un modo más abierto que en un esquema mecanicista.

Es en este punto donde es oportuno pensar en posibles vías de análisis que ayuden a “paliar” los signos negativos propios de un *clima laboral* deteriorado o lo que podría denominarse como clima tóxico. Ahora bien, esto no debería confundirse como el remedio o la “pócima mágica” que finalmente resolviera cualquier elemento de conflicto, sino una aproximación al problema y un posible enfoque acerca de cómo poder abordarlo. Se trata, por tanto, de iniciar mecanismos de corrección que restituyan en la medida de lo posibles unos adecuados niveles de convivencia en el marco del clima laboral. La clave consiste en actuar en las variables a través de la interpretación de los signos. De otro modo, actuando sobre los síntomas solo se conseguirían pequeños y cortos remedios que en poco o en nada resolverían las grandes dolencias.

Cuadro 2. Síntomas de deterioro del Clima Laboral

ESCENARIOS DEL CLIMA LABORAL	ASPECTOS ESTRUCTURAL - ORGANIZATIVOS	ORGANIZATIVO CONTEXTO	VARIABLES SUBYACENTES	SÍNTOMAS DE DETERIORO	
			DEFINICION CULTURAL Y ORGANIZACIÓN FORMAL EXISTENTE	1	DETERIORO DE MISIÓN, VISION 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 PROMOCION PROFESIONAL, SALARIOS DISCUTIDOS INTERNAMENTE Y CON RELACION 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			
DEL TRABAJO CONTENIDO	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, PERDIDA GLOBAL DEL PROCESO DE TRABAJO, FRAGMENTACION 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	DEL GRUPO SIGNIFICADO	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		
	DEL APRENDIZAJE PERSONAL	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 TEORICA 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

8. Repercusiones de un clima tóxico

Aunque fácilmente imaginables las consecuencias que pueden derivarse de un *clima tóxico*, recaen sobre tres protagonistas: el individuo, el grupo y la organización.

En cuanto al individuo, el impacto psicológico puede ir desde la lógica insatisfacción y ausencia de motivación, al burnout como cristalización de un ciclo larvado en el tiempo. En otros casos, cuando la situación es de una mayor intensidad y las circunstancias parecen quedar fuera de control, es cuando pueden aflorar cuadros psicóticos y desórdenes mentales más severos como la esquizofrenia, paranoia o la depresión. En estos escenarios es donde formal o informalmente se puede “invitar” a la exclusión del individuo en su actividad profesional aunque, mientras tanto, el desgaste se haya extendido durante un largo tiempo y el sujeto haya contribuido —quizás sin saberlo— a degradar el *clima* de la organización en la que trabaja.

Desde el punto de vista del grupo las repercusiones también se hacen evidentes cuando comienzan a generarse situaciones donde las autojustificaciones, el victimismo, la holganza, la desconfianza y la dejación de funciones —también, en ocasiones, la falta de respeto como sublimación de todo lo anterior— distinguen el comportamiento del grupo y, en consecuencia, una pérdida de productividad y, sobre todo, una ruptura del espíritu de trabajo en equipo, verdadera base sobre la que se cimenta el desarrollo personal y profesional de las personas.

En este contexto la organización como elemento envolvente del equipo de trabajo y de las personas, es el lugar donde parece producirse un “efecto invernadero” que no hace sino elevar la temperatura hasta casi convertir el espacio de trabajo en una “caldera a presión”.

En cualquier sentido, de arriba hacia abajo o viceversa, lo cierto es que el “alineamiento tóxico” finalmente provoca un *clima* insano que no sólo afecta a la propia estructura organizativa, sino además, a su supervivencia del grupo e individuo, en un entorno cada vez más agresivo y cambiante, donde la capacidad para asimilar los cambios hay que hacerlos de un modo casi instantáneo.

9. Buenas prácticas en la mejora del clima laboral

Cuando la toxicidad de la organización comienza a verificarse, es el momento ver hasta qué punto es factible cambiar de encuadre.

Continuando con la secuencia anterior, si los síntomas de deterioro del *clima laboral*, apuntan a un conjunto de variables subyacentes —contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo— relacionadas con los escenarios estructural-organizativo y de recursos humanos, surge inevitablemente la apuesta por la instauración de unas buenas prácticas.

Por buenas prácticas pueden entenderse el 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 los factores que ya instalados en la organización, pueden perjudicar severamente su modelo de convivencia y a otro tipo de variables basadas en la productividad, eficiencia y resultados esperados.

Como ya se comentó, de igual modo que un síntoma de deterioro, puede hacer referencia a diferentes variables subyacentes —aunque por simplificación expositiva se ha alineado cada variable con un síntoma— bien podría hacerse un razonamiento similar tomando como referencia las buenas prácticas. En otras palabras, 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, sino como una “malla” que se entreteje, resultado de una correlación entre variables, admitiendo, por tanto, la bidireccionalidad entre elementos.

Entre esas buenas prácticas que pueden realizarse se destacan las siguientes (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Buenas Prácticas en Clima Laboral

BUENAS PRACTICAS
DEFINICION CULTURAL BASADA EN LA MISIÓN, VISION Y VALORES JUNTO A ELEVADOS NIVELES DE COMPROMISO HACIA LA PROPIA ORGANIZACIÓN Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZATIVOS COMPARTIDOS.
APUESTA POR LA PROMOCION PROFESIONAL, SALARIOS EQUILIBRADOS INTERNAMENTE Y CON RELACION AL SECTOR, APUESTA POR LA CONTRACION INDEFINIDA Y RECONOCIMIENTO DEL ESTATUS ADQUIRIDO.
OPORTUNIDADES DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES Y DELEGACION EN LA TOMA DE DECISIONES.
INTEGRACION, APUESTA POR LA MULTICULTURALIDAD Y POR LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON INDEPENDENCIA DEL CARGO O STATUS E INTERVENCION EN POSIBLES CONFLICTOS INTERPERSONALES.
DESARROLLO DE POLITICAS DE ACTUACION CONCRETAS EN MATERIA DE CONCILIACION LABORAL CON ESPECIAL ATENCION A LA FLEXIBILIDAD HORARIA, TELETRABAJO Y COMPENSACION – BENEFICIOS.
INVERSION Y MANTENIMIENTO PREVENTIVO, CORRECTIVO Y DE CONSERVACION DE ELEMENTOS Y VARIABLES CONFIGURATIVOS DEL ENTORNO E INSTALACIONES.
DEFINICION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASOCIADAS AL PUESTO DE TRABAJO, EN CONEXIÓN CON LA ARQUITECTURA ORGANIZATIVA Y DE LOS PROCESOS DE TRABAJO ASOCIADOS.
RACIONALIZACION Y REINGENIERIA DE PROCESOS DE TRABAJO EN CORRESPONDENCIA CON EL NIVEL DE CUALIFICACIONES PROFESIONALES DE LOS RECURSOS HUMANOS.
DISEÑO, DESARROLLO E IMPLANTACION DE POLITICAS Y PROGRAMAS DE ACTUACION CONCRETOS ORIENTADOS A LA ADQUISICION, ESTIMULACION Y DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL EN LA ORGANIZACION.
GESTION DE EXPECTATIVAS PERSONALES Y PROFESIONALES, POTENCIACION DE NIVELES DE RECONOCIMIENTO Y PROYECCIÓN PROFESIONAL EN DIFERENTES ESPACIOS TEMPORALES.
DESARROLLO DE SISTEMAS DE LIDERAZGO BASADOS EN LA COOPERACION, PROACTIVIDAD Y ACOMODADOS AL ESPACIO SITUACIONAL DONDE SE DESARROLLA LA ACCION EN LA BUSQUEDA DE UNA EFICIENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO.
DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO BASADO EN EL COMPROMISO Y COOPERACION DEL GRUPO EN UN AMPLIO HORIZONTE TEMPORAL BUSCANDO LA MEJOR ADECUACION ENRE LA PERSONA Y EL PUESTO DE TRABAJO.
INVERSION FORMATIVA EN ASPECTOS TECNICOS JUNTO A TODO AQUEL CONJUNTO DE MEDIDAS MOTIVACIONALES POR PARTE DE LOS ESTAMENTOS EJECUTIVOS HACIAS EL RESTO DE LOS TRABAJADORES.
DESARROLLO DE PROGRAMAS DE ACTUACION ORIENTADOS A POTENCIAR EL NIVEL DE CAPACIDADES DE LOS TRABAJADORES EN ATENCION A SU NIVEL POTENCIAL Y RENDIMIENTO ESPERADO EN LA ORGANIZACIÓN.
INVERSION FORMATIVA EN MATERIA DE HABILIDADES PERSONALES, SOCIALES Y DIRECTIVAS.

Fuente: Elaboración Propia

10. Reflexiones y conclusiones finales

Desde que en la segunda mitad del siglo XX, comenzaran a estudiarse más profusamente el significado del *clima laboral* mucho tiempo ha transcurrido, sin que por el momento, pueda darse por finalizado una interpretación definitiva acerca de su significado.

Muy al contrario —y creemos que afortunadamente— como resultado de los diferentes enfoques y perspectivas, todo queda abierto a nuevos debates y reformulaciones sucesivas en la siempre lícita intención de seguir avanzando en su conceptualización.

Salvando, por tanto, estos aspectos y siendo conscientes de lo mucho que aún queda por redescubrir, es posible advertir algunas cuestiones:

- El *clima* es, en principio, una cuestión ajena a la tarea que esté realizando el individuo, dado que pueden observarse diferentes percepciones (conscientes o inconscientes) del *clima* en personas que desarrollan una misma acción concreta.
- El *clima laboral* responde a una componente multivariante, de ahí que puedan apreciarse varias dimensiones. Esta polisemia interpretativa permite enriquecer el caudal semántico del diagnóstico y análisis del *clima laboral* en su conjunto.
- El análisis del *clima laboral* debe concebirse más que como un estado, cercado en el tiempo, como un proceso dinámico que varía en coordenadas espacio-temporales, sin que por esto, pueda asegurarse una proyección certera del mismo, aún en el corto plazo.
- No obstante, la capacidad de anticipación ante posibles situaciones adversas situaciones permitirá amortiguar, al menos en parte, la degradación del *clima laboral*, a través de un tratamiento preventivo.

El modelo propuesto en este trabajo ha intentado representar 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 donde, sin embargo, una 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 soportan otras tantas 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*.

Desde este planteamiento el evidenciar un síntoma —como expresión de disfuncionalidades en el *clima laboral*— comporta el trascenderlo para localizar la(s) variable(s) subyacente(s) que pudieran explicar esta manifestación y, en ese caso, actuar con un importante arsenal de medidas de amplio espectro, junto a otros tratamientos más singulares en función de cada situación concreta.

La lógica del modelo invita a pensar en que, además de las recomendaciones que invitan a un plan de acción, éstas deben traducirse 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 del *clima laboral* en las organizaciones, que hemos calificado como clima tóxico.

En contra de lo que pudiera parecer, aún queda mucho por analizar, interpretar y comprender en el siempre apasionante mundo de la investigación del *clima laboral* donde el “ambiente” y la “atmósfera” se construyen y transforman consciente y/o inconscientemente a la organización, el grupo de trabajo y, por supuesto, a su bien máspreciado el individuo. Este es el reto y la grandeza de la investigación aplicada al ámbito de las organizaciones complejas.

Notas

[1]: No se descubre nada nuevo al señalar un considerable número de estudios relacionados con el *clima laboral* en el ámbito de organizaciones educativas [Halpin y Crofts (1963); Mortimore, Sammons, Stoll, Lewis y Ecob (1988); Stevens y Sánchez (2003); Creemers y Reezigt (2003)] y sanitarias [(Donabedian (1968); Howie (1992); Menárguez, Saturno y López Santiago (1999); Clarke, Sloane y Aiken (2002); Muñoz-Seco; Coll-Benejam; Torrent-Quetglás y Linares-Pou (2006)]. No obstante y siempre con las lógicas excepciones, este trabajo de síntesis quiere centrarse especialmente en el mundo de la empresa con una especial atención a la revisión que puede hacerse desde la óptica de recursos humanos en clave sociológica.

[2]: Este breve repaso histórico, sin ser exhaustivo, es deudor en una gran parte del estudio de Luc Brunet (1987) por cuanto fue el comienzo de un apasionante viaje hacia la comprensión del concepto que, en el transcurso de los años, se ha procurado ir perfilando, aun asumiendo la imposibilidad real de concretarlo de una manera precisa por lo inabarcable del concepto. En este sentido y pese a los abundantes estudios relacionados con el clima se ha pretendido, siempre en la medida de lo posible, centrarse más genéricamente en el escenario empresarial que en otros sectores tradicionalmente interesados en este ámbito como el educativo y el sanitario.

[3]: Aun a riesgo de no quedar representadas todas las variables —algo por otra parte inabarcable— pueden considerarse como elementos explicativos de la satisfacción o no en el puesto de trabajo a los siguientes aspectos: edad, sexo, orientación sexual, raza, credo, ocupación a tiempo parcial o total, nivel educativo y formativo, puesto jerárquico ocupado. A estos aspectos, podrían añadirse otros tantos más relacionados, no tanto con la caracterización objetiva de la persona, como: las posibilidades de ascenso y promoción, temporalidad en el contrato, condiciones de trabajo, reconocimiento formal e informal, aspectos retributivos, trabajo en equipo, relaciones con superiores, iguales, colaboradores y subordinados, así como otras tantas relacionadas con las características culturales de la organización.

[4]: No puede caerse en el error de pensar que por ser asumidos determinados comportamientos estos quedan legitimados de antemano. La construcción social de tantos elementos y entre ellos un “modélico” *clima laboral* puede hacer ver de forma natural lo que podría cuestionarse si no fuera por el peso de la rutina y de las inercias culturales de la organización. Sirva como ejemplo la “cultura presencialista”, donde el alargamiento de la jornada laboral, aun cuando no hay razones objetivas para ello, parece ser la nota dominante en muchas organizaciones, siendo mal vista la realización de una exacta jornada laboral, aun cuando en términos de productividad sea más que razonable.

[5]: Es quizás producto de nuestra cultura razonar con toda naturalidad en términos de efecto-causa, limitando sin ninguna duda nuestra capacidad de análisis cuando, por ejemplo, una causa puede engendrar nuevos efectos. Si por analogía pudiera admitirse la relación entre el clima laboral y el estado de salud de un individuo, la fiebre (síntoma) podría entenderse como la expresión de una o varias dolencias (variables subyacentes). Del mismo modo, la fiebre daría lugar a otra serie de efectos adversos sobre el estado general de salud del individuo. Ahora bien, si importante es ver esta relación, no lo es menos determinar el grado de correlación o de explicación de un elemento sobre otro. A nuestro modo de ver, este es la manera de profundizar más si cabe en las conexiones explicativas de un estado. En un nivel más operativo la utilización de software como el SPSS y las técnicas y aplicaciones de los árboles de clasificación (Escobar, 2007) pueden contribuir notablemente a este tipo de desarrollos más flexibles y abiertos a la interpretación.

BLIOGRAFÍA

ALVAREZ, G. (1992). 'El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes'. *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1-2), 25-50.

ANDERSON, N. y WEST, M. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 235-258.

ARAUJO (De), R.; TORRE (De la), J.M , LÓPEZ, A.. y BASTOS, S. (2011). 'El Clima Organizacional en el Diseño del *Balanced Scorecard*: Evaluación Psicométrica de un Instrumento de Medida'. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 22 (1), 107-141.

ARGYRIS, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper and Row.

BECKHARD, R. (1972). *Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos*. Sao Paulo: McGraw-Hill.

BENNIS, W (1973). *Desarrollo organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.

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, 229-246.

BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México, D.F.: Trillas

CAMPBELL, J. (1976). 'Psychometric theory'. En M. DUNNETTE (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

CHIAVENATO, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw - Hill.

CLARKE, S.P.; SLOANE, D.M. y AIKEN, L.H. (2002). 'Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses'. *Am J. Public Health*, 92 (7), 1115-1119.

CREEMERS, B. y REEZIGT, G. (2003). 'The role of school and classroom climate in elementary school learning environment'. En J. FREIBERG (Ed.), *School Climate. Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environment*. London: Routledge Falmer Press

DAVIS, K. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

DAVIDSON, M.; MANNING, M.; TIMO, N. y RIDER, P. (2001). 'The dimensions of organizational climate in four –and five– star Australian hotels'. *Journal of Hospitality & Tourism research*, 25 (4), 444-461.

DESSLER, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. México: Prentice Hall Internacional.

DONABEDIAN A. (1968). 'Promoting quality through evaluating the process of patient care'. *Medical Care*, 6, 181-201.

ESCOBAR, M. (2007). *El análisis de segmentación: técnicas y aplicaciones de los árboles de clasificación* (Colección Cuadernos Metodológicos, Vol. 39). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

FLEISHMAN, Edwin A. (1953). 'Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior', *Personnel Psychology*, 6, 205-222.

FLIPPO, E. (1984). *Personnel management*. New York: McGraw-Hill.

FOREHAND, G. y GILMER, B. (1964). 'Environmental variation in studies of organizational behavior', *Psychological bulletin*, 62, 361-382.

FRIEDLANDER, F. y MARGULIES, N. (1969). 'Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction', *Personnel psychology*, 22, 171-183.

GAVIN, J.F. (1975). 'Organizational Climate as a function of personal and organizational variables'. *Journal of Applied psychology*, 60, 135-139.

GLENDON, A.I.; STANTON, N.A. y HARRISON, D. (1994). 'Factor analysing a performance shaping concepts questionnaire'. En S.A. ROBERTSON (Ed.). *Contemporary Ergonomics: Ergonomics for All*. London: Taylor & Francis.

GLICK, W. (1985). 'Organizations do not cognize; response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2'. *Academy of Management Review*, 13 (1), 129-137.

GOLEMAN, D. (2000). 'Leadership that gets results'. *Harvard Business Review*, 78 (2), 78-90.

GONZALEZ - ROMA, V. y PEIRO, J. (1999). 'Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo'. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 269-285.

HALPIN, A.W. y CROFTS, D.B. (1963). 'The organizational climate of schools'. *International Review of Education*, 22 (4), 441-463.

HELLRIEGER, D. & SLOCUM, J. (1974). 'Organizational climate: measures, research and contingencies'. *Academy of Management Journal*, 17 (2), 225-280.

HOWIE, J. (1992). 'Attitudes to medical care, the organization of work and stress among general practitioners'. *British Journal of General Practice*, 42, 181-185.

JAMES, L. & JONES, A. (1974). 'Organizational climate: A review of theory research'. *Psychological Bulletin*, 20, 1393-1402.

JAMES, L.R. y SELLS, S.B. (1981). 'Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research'. En D. MAGNUSSON (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.

JOYCE, W. y SLOCUM, J. (1984). 'Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations'. *Academy of management journal*, 27, 721-742.

KATZ, D. y KAHN, R.L. (1978). *Psicología de las organizaciones*. México: Trillas.

KOLB, D.A; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. (1993). *Organizational psychology: an experimental approach*. New Jersey: Prentice Hall.

KOYS, D. y DECOTTIS, T. (1991). 'Inductive Measures of Psychological'. *Human Relations*, 44 (3), 265-385.

LAWLER, E.E., HALL, D.T., y OLDHAM, D.R. (1974). 'Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance', *Organizational behaviour and human performance*, 11, 139-155.

LEWIN, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

LEWIN, K., LIPPIT, R., y WHITE, R.K. (1939). 'Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates'. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

LIKERT, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.

LIKERT, R. y LIKERT, J. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill.

LITWIN, G. y STRINGER, R. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster.

LITWIN, G. y STRINGER, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.

LOCKE, E.A. (1976). 'The nature and causes of job satisfaction'. En M.D. DUNNETTE (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

MENÁRGUEZ, J.F, SATURNO, P.J., y LOPEZ, S. (1999). 'Validación de un cuestionario para la medición del clima organizacional en centros de salud'. *Atención Primaria*, 23, 192-197.

MEYER, H.H. (1968). 'Achievement motivation and industrial climates'. En R. TAGUIRI y G.H. LITWIN (Dir.), *Organizational climate; explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School.

MOOS, R.H. e INSEL, P.M. (1974). *The Work Environment Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. Versión española: Escalas de Clima Social. Madrid (1989), TEA Ediciones.

MORTIMORE, P., SAMMONS, P., STOLL, L., LEWIS, D. y ECOB, R. (1988). *Schools Matters*. California: The University of California Press.

MUÑOZ-SECO, E., COLL - BENEJAM, J.M., TORRENT-QUETGLAS, M. y LINARES-POU, L. (2006). 'Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios', *Atención Primaria*, 37(4), 209-214

OLAZ, A. (2012). 'Propuesta de un modelo de medición multivariable del Clima Laboral'. Comunicación presentada al congreso XIIIes Journées internationales de sociologie du travail *Mesures et démesures du travail*, Bruxelles, 25-27 janvier 2012.

OLAZ, A. (2009a). 'Propuesta de un Modelo de Análisis del Clima Laboral basado en la Gestión por Competencias'. En: S. GALLEGO, S y M. GOMEZ (Coords.), *Igualdad, Desarrollo y Cooperación*. Toledo: Centro de iniciativas de Cooperación al Desarrollo (Universidad de Alcalá).

OLAZ, A. (2009b). 'Diseño de un Modelo de Valoración Cuantitativo de Procesos del Clima Laboral en la Gestión de Recursos Humanos', *Capital Humano*, 230, 92 - 96.

OLAZ, A. (2000c). 'Definición de un Modelo de Clima Laboral basado en la Gestión por Competencias', *Papers*, 93, 193 - 201.

OLAZ, A.; ORTIZ, P. y SÁNCHEZ-MORA, M. I. (2009). 'Auditoria Sociolaboral de Recursos Humanos. Relación entre Cultura Organizativa y Clima Laboral'. En: S. GALLEGO y M. GOMEZ (Coords.). *Igualdad, Desarrollo y Cooperación*. Toledo: Centro de iniciativas de Cooperación al Desarrollo (Universidad de Alcalá).

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. SANCHEZ, A. MEROÑO y R. SABATER (Coords.), *La Gestión de las Empresas Familiares*, Madrid: Thomson Reuters,

PARKER, C.P., BALTES, B.B., YOUNG, S.A., HUFF, J.W., ALTMANN, R.A., LACOST, H.A., y ROBERTS, J.E. (2003). 'Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review', *Journal of Organizational Behaviour*, 24 (4), 389-416.

PACE, C. (1968). 'The concept of organizational climate'. En: R. TAGIURI y G. LITWIN, *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

PATTERSON, M.G., WEST, M.A., SHACKLETON, V.J., DAWSON, J.F., LAWTHOM, R., MAITLIS, S., ROBINSON, D.L., y WALLACE, A.M. (2005). 'Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation', *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.

PAYNE, R. y MANSFIELD, R. (1973). 'Relations of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hieratical position'. *Administrative Science Quarterly*, 18 (4), 515-526.

PAYNE, R.L., PHEYSEY, D.C., y PUGH, D.S. (1971). 'Organization structure, organizational climate and group structure: An explanatory study of their relationship in two British manufacturing companies'. *Occupational psychology*, 45, 45-56.

PEIRO, J. M. (1995). *Psicología de la organización*. Madrid: Torán, S.A.

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, 126-146.

QUINN, R.E., y ROHBRAUGH, J. (1983). 'A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis'. *Management Science*, 29, 363-377.

REICHERS, A. y SCHNEIDER, B. (1990). 'Climate and culture: An evolution constructs'. En: B. SCHNEIDER (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey - Bass.

ROBBINS, S. (1990). *Organizational theory*. México: Prentice Hall.

RUIZ, J.I., y PAEZ, D. (2002). 'Clima emocional en 2 organizaciones: Dos estudios en centros penales', *Suma Psicológica*, 9 (2), 157-192.

SALGADO, J.F., REMENEIRO, C., IGLESIAS, M. (1996). 'Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME'. *Psicothema*, 8 (2), 329-335.

SCHEIN, E.M. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass.

SCHNEIDER, B, y BARTLETT, C.J. (1968). 'Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development'. *Personnel psychology*, 21, 447 - 455.

SILVA, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Madrid: EUB.

STEERS, R.M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. California: Goodyear Publishing.

STEVENS, C.J. y SANCHEZ, K.S. (2003). 'Perceptions of Parents and Community Members as a Measure of School Climate'. En J. FREIBERG (Ed.), *School Climate. Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments*. London: Rutledge Falmer.

STRINGER, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall.

TAGIURI, R. (1968). 'The concept of Organizational Climate'. En: R. TAGIURI y G. LITWIN (Eds), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.

TORDERA, N., PEIRO, J.M., RAMOS, J., y GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (2007). 'La calidad del intercambio líder-miembro (LMX) y el clima psicológico: Un análisis longitudinal de sus relaciones recíprocas', *Psicología*, 21 (1), 59-81.

VAN MUIJEN, J. J., KOOPMAN, P., WITTE (DE), K., COCK (DE), G., SUSANJ, Z., LEMOINE, C. et al. Organizational culture: the focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 551-568.

WILEY, C. (1999). A comparative analysis of certification in human resource management. *The international journal of human resource management*, 10 (4), 737-762.

Resumen

Tras examinar diferentes modelos desarrollados en los últimos cincuenta años, este trabajo propone un modelo explicativo de Clima Laboral en organizaciones complejas. Dicho modelo plantea nuevas conexiones entre escenarios y variables explicativas con objeto de evidenciar los síntomas de deterioro más significativos, posibles vías de análisis, así como el estudio de las repercusiones derivadas en el individuo, grupo y organización, siempre con el objeto de introducir buenas prácticas conducentes al desarrollo de un clima laboral satisfactorio.

Palabras clave

Buenas prácticas, clima laboral, contenido del trabajo, contexto organizativo, metodología.

Abstract

After reviewing different models developed in the last fifty years, this paper proposes an explanatory model of Laboral Climate in complex organizations. This model presents new connections between scenarios and explanatory variables in order to demonstrate the most significant signs of deterioration, possible ways of analysis and the study of the effects arising in the individual, group and organization, always with the aim of introducing best practices in the development of a satisfactory laboral climate.

Keywords

Good practices, laboral climate, content of work, organizational context, methodology.