

MÍRIAM DÍEZ PIÑOL

*Licenciada en Psicología. Consultora Organizacional.
Responsable de Recursos Humanos de COPSA, S.L.*

FRANCISCO LÓPEZ BARÓN

*Licenciado en Psicología. Consultor Organizacional. Técnico
Fiscal y Laboral en AGROVIC ALIMENTACIÓN, S.A.*

Extracto:

Los autores han observado en su experiencia profesional que los estudios de «clima laboral» son uno de los aspectos que la empresa más demanda a los consultores externos y que más preocupan a los Departamentos de Recursos Humanos. Esto no es extraño si consideramos el «clima laboral» como un reflejo de la «salud organizativa» de la empresa, estrechamente ligada a la «cultura empresarial». Este concepto justifica la importancia estratégica de esta variable y la necesidad de gestionarla eficazmente para asegurar la adaptación de la empresa a las, cada vez mayores, exigencias del entorno competitivo.

Sumario:

- I. Introducción.
- II. Satisfacción e insatisfacción. Factores universales de satisfacción e insatisfacción.
- III. Aproximación teórica al clima organizacional.
- IV. El clima como término organizacional.
- V. Definición de clima.
- VI. Programa para un diagnóstico de clima laboral.
- VII. ¿Quién debe realizar el diagnóstico del clima laboral?
- VIII. Métodos e instrumentos para la medición del clima.
- IX. Implicaciones del clima organizativo.
- X. Salud laboral y clima en las organizaciones.
- XI. Clima organizacional y mejora permanente.
- XII. Caso práctico: diagnóstico organizacional y posterior intervención para implantar un «Programa de cambio de cultura en la empresa».
- XIII. Control del clima laboral.
- XIV. Nuevas vías de investigación del clima en las organizaciones.
- XV. Conclusiones.

I. INTRODUCCIÓN

Últimamente estamos viviendo una serie de cambios importantes en las empresas, a nivel de normativa y cultura de empresa, formas de organizar el trabajo, actitudes de los trabajadores, entre otros, que tienen como objetivo adaptar las empresas a las exigencias del mercado internacional y conseguir que sean competitivas y puedan ofrecer un producto o servicio de calidad.

Las recientes modificaciones en cuanto a aspectos como riesgos y accidentes laborales, las auditorías y certificaciones de calidad, la reorientación de las empresas hacia una cultura dirigida al cliente, son algunos ejemplos de estrategias y políticas de empresa que se están produciendo, las cuales afectan de forma más o menos directa al clima y satisfacción en el trabajo.

El objetivo de este trabajo es compilar y analizar los aspectos que influyen en el clima laboral desde la perspectiva que éste se constituye a partir de las percepciones que construyen los miembros de una organización, de los acontecimientos diarios que se producen, normas de trabajo y funcionamiento, etc.

Partimos de una concepción de la empresa como sistema abierto a *inputs*, y *outputs*, de tipo económico, social y cultural, considerando que para poder abordar el estudio del clima laboral hemos de partir de una perspectiva psicosocial, en la que los agentes sociales tienen un peso específico importante para poder entender la cultura de la misma y poder planificar y diseñar cualquier intervención en ella, ya sea desde dentro o fuera.

Se observa desde las perspectivas de consultores organizacionales o bien desde la responsabilidad que conllevan los Departamentos de Recursos Humanos que los estudios de clima dentro del mundo empresarial son una de las cuestiones más demandadas. La importancia que conlleva el clima se debe a la repercusión que tiene en todas las actividades de la organización. Pero para estudiar el clima hay que conocer la cultura de la empresa.

El tema de «cultura organizacional», así como la incorporación de nuevas aportaciones, ha sido recientemente estudiado y puesto al día. Ello hace plantear la necesidad de recoger en la presente monografía la temática del clima laboral dentro de las organizaciones.

II. SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN. FACTORES UNIVERSALES DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN

Entre las investigaciones realizadas sobre el trabajo y sus condicionantes, destaca el tema de la satisfacción laboral, llegando a encontrarse unos factores comunes o universales que son causa de satisfacción o insatisfacción.

Entre estos estudios cabe destacar el realizado por JURGENSEN (1978) que estudió las preferencias laborales de 57.000 empleados de la Minnesota Gas Company. Las preferencias se midieron tomando un período de 30 años. JURGENSEN descubrió que apenas existían diferencias entre las preferencias laborales de acuerdo con la edad, el sexo, el estado civil, el número de personas a cargo, la educación o la ocupación. Los factores de satisfacción identificados por JURGENSEN aparecen en el cuadro siguiente en orden de importancia.

Diez preferencias laborales y factores de satisfacción universales

HOMBRES		MUJERES	
Seguridad	1	Tipo de trabajo	
Progreso	2	Compañía	
Tipo de trabajo	3	Seguridad	
Compañía	4	Compañeros	
Remuneración	5	Progreso	
Compañeros	6	Supervisión	
Supervisión	7	Remuneración	
Prestaciones	8	Condiciones de trabajo	
Horas	9	Horas	
Condiciones de trabajo	10	Prestaciones	

JURGENSEN observó que durante un período de 10 años habían adquirido mayor importancia las prestaciones, la remuneración y el tipo de trabajo, mientras que habían pasado a segundo plano el progreso y la seguridad.

BAUER (1980) realizó un estudio sobre los 10 factores de insatisfacción más comunes.

Diez factores universales de insatisfacción en orden de importancia

1. Responsabilidades confusas
2. Nunca ver el producto terminado
3. Burocracia y papeleo
4. Supervisores hipócritas
5. Malas condiciones de trabajo
6. Mala comunicación
7. Ser trasladado
8. Tener un nuevo jefe
9. Estar en un cargo equivocado
10. Aburrimiento

Tal como apunta NASH (1985), los factores de insatisfacción no son simplemente la otra cara de la moneda.

La mayoría de factores de insatisfacción pueden controlarse:

1.º RESPONSABILIDADES CONFUSAS:

Existen organizaciones en que determinadas funciones o tareas del personal no han sido concretadas. Esto produce una ambigüedad: qué persona o departamento debe asumir las pertinentes responsabilidades. Por lo que puede crear tensiones dentro de la organización, ya que en las situa-

ciones favorables todos querrían ponerse medallas, pero cuando se diera a la inversa nadie sería el responsable. Es por ello que se debe paliar esta existencia de responsabilidades confusas creadas por la ambigüedad.

Una de las maneras para evitar estas responsabilidades confusas sería que los gerentes divulgaran la estructura de su empresa, consiguiéndolo mediante la descripción de los puestos y la fijación de metas. La estructura se logra creando y distribuyendo los organigramas. NASH apunta que no existe ninguna buena excusa para no publicar los organigramas (aunque existen compañías reacias a publicarlos).

Se dan situaciones como:

- La del Presidente de cierta organización que ocultando cuáles de sus ejecutivos son responsables de diversas partes de la organización ha duplicado unas relaciones de dependencia.
- En otra organización, la razón de no tener organigramas se debe a que es tan alta la tasa de rotación de la compañía que la gerencia avergonzada decidió no publicarlos jamás. Incluso, cuando los publicaban cada dos años rápidamente se llenaban de nombres tachados.
- Otras no publican los organigramas para no ser continuamente bombardeadas por los *head hunters*.

La ambigüedad en los puestos de trabajo genera insatisfacción y ejercicio de poder: sumisión por un lado y extralimitación por otro.

2.º NUNCA VER EL PRODUCTO TERMINADO:

Puede ocurrir que:

- El producto sea algo que los empleados pueden usar, entonces la organización debería disponer de un almacén que les venda los artículos.
- El producto sea un servicio y no un bien físico, los empleados deben conocer los efectos de dicho servicio.

En las organizaciones se deben tener en cuenta casos como los siguientes:

- A las secretarías les gusta conocer el resultado de las propuestas que ellas han mecanografiado.

- A las recepcionistas y operadoras les agrada saber que ese cliente enojado a quien ellas atendieron lo mejor posible está satisfecho nuevamente.
- Es bueno contarle a la cajera del banco que el anciano mal vestido a quien ella remitió a un compañero de apertura de cuentas abrió una cartilla millonaria.

En estas situaciones anteriores se puede mantener cierto grado de satisfacción de los empleados hacia su labor, potenciando el reconocimiento de su trabajo, tratándolos como personas y sin adulaciones.

3.º BUROCRACIA Y PAPELEO:

Este factor de descontento es comprensible.

Generalmente, una regla o procedimiento que irrita a los empleados tiene su buena razón de ser. La mayoría de los procedimientos existen debido a alguna experiencia lastimosa que le demostró a la organización la necesidad de contar con ellos. Obviamente, algunos procedimientos burocráticos y de papeleo son innecesarios y pueden eliminarse.

4.º SUPERVISORES HIPÓCRITAS:

A los trabajadores no les gustan los directivos que dicen una cosa frente al empleado y otra a espaldas de él.

Prefieren mil veces al directivo sincero. Es probable que al empleado no le guste la posición del directivo y que esté totalmente en desacuerdo con él, pero al menos sabe en qué terreno pisa.

Aunque las condiciones de trabajo son un factor de insatisfacción, es importante investigar las quejas pertinentes de los empleados del mismo modo que deben investigarse las quejas sobre el papeleo y la burocracia, es decir, **con cuidado**. En ocasiones, las quejas sobre las condiciones de trabajo son justificadas y pueden corregirse. Sin embargo, muchas veces las quejas sobre las condiciones de trabajo pueden ser los síntomas a través de los cuales se manifiesta un mal más grave. Una queja puede ser un indicio de que algo anda mal.

Es inevitable que existen quejas sobre la comunicación. Todos los empleados de una organización en algún momento dado piensan que las comunicaciones son malas. Es necesario adoptar la posición de que la comunicación jamás es suficiente. Pero deben facilitarse medios de comunicación endoorganizacionales.

A la gente le gusta saber lo que está sucediendo porque es agradable estar enterado de todo. **La información da poder y posición.** Las personas que se enteran de la mayoría de las cosas rápidamente son las que tienen más posición y poder.

5.º LOS TRASLADOS:

De forma general, los traslados producen insatisfacción; por contra, la seguridad proporciona satisfacción. Las personas se acostumbran a su trabajo, a su rutina y a su comunidad y no desean desarraigarse. Las personas responden mal ante los traslados que consideran arbitrarios e irrevocables, o ante aquellos en los que ven una alternativa para el despido. Incluso los traslados que representan un ascenso pueden causar resentimiento.

He aquí una paradoja: mientras el progreso ocupa un lugar importante en la lista de los atributos positivos de un cargo -segundo en el caso de los hombres y quinto en el de las mujeres- el traslado ocupa el séptimo lugar en la lista de factores que producen insatisfacción.

La situación ideal es aquella en la que el empleado es ascendido pero permanece en su lugar. No tiene que desplazarse sino cambiar de sillón y despacho.

El mejor caso es el de la empresa grande y centralizada que ofrece una larga escala de ascensos en el mismo municipio.

El peor caso es el de las organizaciones descentralizadas y geográficamente dispersas, o centralizadas pero sin que existan planes de carrera -organizaciones de cultura desorientada- (DÍEZ y L. BARÓN, 1994).

6.º TENER UN NUEVO JEFE:

También es un factor de insatisfacción que la dirección puede controlar. En ocasiones hemos solicitado a los empleados su participación en el proceso de seleccionar un nuevo jefe. Los empleados eligen entre tres o cuatro candidatos después de haber sido informados de que cualquiera de ellos es aceptable para el cargo. En los casos en que se utiliza esta técnica se observa una mayor satisfacción con la supervisión. Los empleados se **sentían responsables del éxito de su jefe**; y el nuevo jefe sentía que había sido elegido por preferencia, y nosotros sentíamos que no habíamos impuesto al nuevo supervisor contrariando los deseos del grupo.

7.º ESTAR EN UN CARGO EQUIVOCADO:

Puede remediarse mejorando el proceso de selección o dándole al empleado descontento un trabajo más ajustado a sus características personales y aptitudinales.

8.º EL ABURRIMIENTO:

Puede corregirse fácilmente si la causa es la falta de trabajo suficiente. Si el problema se relaciona con el tipo de trabajo que la persona debe realizar, es necesario enriquecer el trabajo, crear algo de variedad y emoción, o trasladar la persona a otro cargo. Después de mucho tiempo, cualquier trabajo se torna tedioso y cualquier empleado, no solamente quienes ocupan cargos de servicio, pueden llegar al hastío.

Actualmente, las innovaciones tecnológicas y los cambios en la organización del trabajo pueden favorecer este tedio y aburrimiento si no se han tomado las medidas oportunas.

El Responsable de Recursos Humanos debe tener en cuenta estos temas. Recordamos en cierta ocasión que dentro de una organización una persona con inquietudes y siendo su ocupación de técnico, comentó a su superior que había terminado su trabajo. Su superior, Director de un departamento, se dirigió a otro departamento para que un encargado de éste facilitara trabajo a su empleado. Una vez se fue el Director, el encargado abrió un cajón de su mesa y le dio un fajo de documentos para que hiciera fotocopias. A partir de este hecho que el Director encomendó a otra persona y sin su supervisión se desencadenó lo siguiente: el empleado realizó a regañadientes las fotocopias, frustrado no volvió a pedir nunca más ningún nuevo trabajo, quebró ciertas expectativas del trabajador en la empresa, pasaron los años y el empleado dejó la organización, al despedirse de los que fueron sus compañeros, recriminó a aquel encargado que le recordaba por lo que le había hecho. El encargado se extrañó de aquella situación. Se puede observar por parte del encargado que no estaba preparado para aquella actuación ni tenía cierto espíritu pedagógico, y extraemos que cuando a alguien le dicen de delegar algo de su trabajo a otros suele ofrecer lo que no quiere, en este caso las fotocopias, en vez de brindarse a darle un tipo de trabajo más enriquecedor y técnico.

Uno de los aspectos que se deben tener en cuenta al hablar de clima, es el contexto en el que nos movemos. Así, en España y basándonos en el estudio sobre *Los nuevos valores de los españoles* se aborda la cuestión de la segregación laboral ante el supuesto de una crisis de trabajo y empleo, observando que cuando los puestos de trabajo escasean pueden surgir actitudes segregacionistas y discriminatorias con respecto a los inmigrantes, a las personas de edad, a las mujeres y a los disminuidos físicos. Estos sentimientos segregacionistas crecen en los niveles sociales inferiores, y son los jubilados los que ostentan un talante discriminatorio más fuerte en todos los supuestos, excepto en el juicio que les merece la situación que ellos ya están viviendo, son los que en mayor porcentaje prefieren a los españoles que a los inmigrantes (83%), antes a los hombres que a las mujeres (52%) y no aceptan a los disminuidos (23%). A los jubilados les siguen los desempleados y las amas de casa en lo que se refiere a admitir antes a los hombres que a las mujeres «en probable defensa del puesto de trabajo de su mando», según se apunta en el estudio.

Aspectos que se consideran importantes en un trabajo

	1990	1981
Buenos ingresos	78	78
Buena seguridad de empleo	62	64
Agradables compañeros de trabajo	61	61
Un trabajo que se ajusta a las capacidades de uno	49	52
Buena jornada	45	46
Un trabajo que es interesante	45	43
Un trabajo útil para la sociedad	39	44
Un trabajo que está bien considerado	38	41
Buenas oportunidades de ascenso	37	38
El tratar con la gente	37	37
Sin excesivo agobio o presión	36	37
Un trabajo en donde piensa que puede lograr algo	36	37
Hay lugar a utilizar la iniciativa	31	36
Amplias vacaciones	31	36
Un trabajo con responsabilidades	30	36
	655 %	686 %

FUENTE. *Estudio Fundación Santa María (elaborado por Francisco Andrés Orizo).*

En este informe se afirma que un 48 por 100 de los españoles se siente muy orgulloso con el trabajo que hace, un 39 por 100 algo orgulloso, un 7 por 100 poco y un 2 por 100 nada orgulloso. Las diferencias con respecto a 1981 no son relevantes, aunque los españoles que trabajan en 1990 sí se confiesan ligeramente más orgullosos de su trabajo (del 42% en 1981 se ha pasado al 48% en 1990).

Los españoles están más satisfechos con su trabajo que con la situación económica de su hogar, pero menos que con su vida en general (véase **cuadro**).

Grado de satisfacción

Satisfacción con su vida en general	7'13
Satisfacción con el trabajo	7'06
Libertad de elección y control sobre su propia vida	6'71
Libertad de tomar decisiones en su trabajo	6'53
Satisfacción con la situación económica de su hogar	6'15

FUENTE. *Estudio Fundación Santa María (elaborado por Francisco Andrés Orizo).*

En dicho estudio se pregunta si en el desarrollo de las tareas laborales se deben seguir las instrucciones de los superiores, aun cuando no se esté totalmente de acuerdo con ellas, o se debe obedecer únicamente cuando se tiene la convicción de que están justificadas. Las respuestas se inclinan por la segunda opción. Así, un 46 por 100 de los españoles coincide en que se debe convencer primero, un 31 por 100 considera que se deben seguir las instrucciones se esté o no de acuerdo, un 18 por 100 se muestra dudoso, y un 4 por 100 no se pronuncia.

Un estudio realizado por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (1) indica que a pesar de que el 70 por 100 de los trabajadores españoles se sienten satisfechos con sus puestos de trabajo, el 59 por 100 se considera mal pagado, y sólo uno de cada tres piensa que en 1994 le irá mejor. En dicho estudio también se recogen las principales preocupaciones de los españoles. Éstas son, por orden de prioridad, el paro (93'5%), la droga (91'2%), la situación económica (90'9%), el terrorismo (89'9%), la inseguridad ciudadana (88%), la sanidad (87'2%) y las pensiones (79'5%).

III. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los conceptos de cultura y clima suelen ir ligados. La mayor parte de los trabajos que se realizan en España están basados en el modelo de cultura empresarial que propuso SCHEIN a mediados de la década de los 80. ANZIZU (1985), BARBER (1989), TENA MILLÁN (1989), AMBROSIO ORIZAOLA (1991), TIRADO (1993).

(1) CAPITAL HUMANO (1994): «Los españoles, satisfechos con su trabajo». En *Capital Humano*. Núm. 67. Mayo. Madrid, pág. 6.

Son muchas las investigaciones en las que se habla de cultura y clima indistintamente [ARGYRIS (1957), KATZ Y KANH (1983), MEEK (1988), OFFERMAN Y GODWING (1990)], debido a que tienen elementos comunes. La cultura y el clima se han considerado sinónimos durante bastante tiempo, aunque más recientemente se han establecido algunas diferencias en cuanto a su conceptualización y metodología.

La organización no tiene cultura sino que es cultura. El clima es una percepción compartida basada en los patrones de interacción social (AOIZ 1993). Cultura y clima se complementan y se pueden considerar aspectos de un mismo fenómeno social: la cultura revela patrones sociales compartidos, expresados en forma de normas, valores, ritos, ceremonias, etc., y el clima refleja percepciones comunes, actitudes... derivadas de los patrones culturales de la organización.

PRITCHARD y KARASICK (1973) consideran que el clima es el resultado de la conducta y políticas de los miembros, especialmente de la dirección y los valores que se reflejan en la cultura son determinantes del clima.

FALCIONE y CAPLAN (1984) consideran el clima como la valoración de los elementos de la cultura en un momento dado y que sirve como un indicador que permite detectar si la orientación de la cultura es adecuada o no.

ASHFORTH (1985) considera cultura y clima conceptos diferentes, y afirma que la cultura «dirige» con sus valores y creencias y determina el clima, por lo que el clima es parte de la cultura. PEIRÓ (1990) es de la misma postura, al considerar la cultura como determinante del clima, refiriéndose a tres niveles diferentes en los contenidos de la cultura. SCHEIN (1988) también manifiesta que la cultura determina el clima al afirmar que éste es un fenómeno cultural relevante, como manifestación de la cultura.

El diagnóstico y análisis del clima social aporta información que permite evaluar las estrategias de la organización y su repercusión en las actividades, actitudes y comportamientos de sus empleados; identificar fuentes de conflicto o insatisfacción; conocer el desarrollo social de la organización; posibilitar la comunicación y participación de los trabajadores en la organización, etc.

IV. EL CLIMA COMO TÉRMINO ORGANIZACIONAL

Con LEWIN ya podemos encontrar uno de los primeros conceptos de clima. Para dicho autor sería un vínculo entre la persona y el ambiente.

En los años 60 comenzó a desarrollarse dicho concepto dentro del enfoque sistémico de la organización, siendo a finales de dicha década y a principios de los 70, cuando las investigaciones sobre el clima se caracterizaron por su heterogeneidad, tanto a nivel conceptual como metodológico. Al darle cada autor/a al concepto un significado propio, hace que las investigaciones se caractericen por la diversidad.

Es a mediados de la década de los 70 cuando surgen nuevas investigaciones que clarifican el concepto, transformando la idea de clima en un proceso más elaborado.

1. Tipos de orientación en los estudios de clima.

Existen tres grandes orientaciones en cuanto a los estudios de clima:

- Orientación realista u objetiva.
- Orientación subjetiva o fenomenológica.
- Orientación interaccionista.

ORIENTACIÓN REALISTA U OBJETIVA

En esta orientación se entiende por clima únicamente las distintas características de la realidad objetiva de la organización, esto es, las que están formalizadas y explicitadas, las cuales nos darán toda la complejidad del concepto.

Se comprende el clima desde la perspectiva de las dimensiones estructurales, de los estilos de dirección, de las normas y del medio ambiente, de los propósitos, así como también de los procesos de recompensa y de retribución.

Para la investigación del clima organizacional se utilizan básicamente medidas que pretenden ser objetivas como: datos y documentos escritos de la organización (cuestiones relativas a las normas políticas, sistemas de control, estatutos, jerarquía, etc.) sin excluir la medida subjetiva (que suele limitarse a entrevistas a directivos y mandos intermedios).

Críticas. Entre las críticas de esta orientación destacan:

- 1.º Que este enfoque no se diferencia apenas de lo que es un estudio de la estructura de la organización, es decir, no aporta nada nuevo en relación a lo que se pueda hacer en un estudio del organigrama de dicha empresa.
- 2.º Hace mención a la dificultad que pueda entrañar el recoger información de tipo objetivo (depende de a quién se le pida dicha información).

ORIENTACIÓN SUBJETIVA O FENOMENOLÓGICA

En este enfoque se hace hincapié en la capacidad de percepción que tienen las personas de las características objetivas de la organización. El clima se limitará a una serie de variables de la percepción, es decir, cómo una serie de atributos cualitativos son específicos de una organización determinada. Estos atributos provienen de cómo la organización trata a sus miembros y el espacio físico que ocupan. En definitiva, los elementos clave del clima de la organización no son más que las percepciones individuales de la organización, las cuales influyen sobre las actitudes de las personas y sus conductas.

Por tanto, el clima de la organización se considera como una suma de variables que constituye una descripción de todos los estímulos que influyen sobre el individuo, así como de las percepciones de éste respecto a su organización.

Los instrumentos o técnicas que más se utilizan desde este enfoque son fundamentalmente los cuestionarios, que plantean un tipo de pregunta específicamente relacionada con cuestiones perceptivas.

Críticas:

- 1.º No queda claro hasta qué punto es válido un tipo de información de carácter subjetivo, pudiendo estar sesgada por percepciones individuales. Siendo evidente la necesidad de contrastar la información con la realidad de la organización.

ORIENTACIÓN INTERACCIONISTA

Esta orientación puede explicarse como una integración de las dos orientaciones anteriores. Partiendo del estudio de las características objetivas, y de una percepción de los individuos nos conducirá a emitir unos juicios que tendrán como resultado la aproximación al clima global de la empresa al cual llegaremos a partir de su diagnóstico.

2. Puntos comunes respecto al clima organizacional.

Las tres corrientes citadas tienen una serie de ideas comunes:

- a) El clima se concibe como una característica cualitativa perdurable en la organización.
- b) El clima es una cualidad tan significativa como para poder diferenciar a una organización de otra.
- c) El clima es percibido por los miembros de una organización.
- d) El clima sirve de base para un análisis de la situación laboral.

Estas suposiciones básicas nos están describiendo lo que se entiende por clima desde las tres posturas teóricas, siendo entonces clima:

- Una suma de percepciones.
- Algo descriptivo y no evaluativo.
- Tiene una serie de consecuencias para la conducta de los trabajadores en la organización.

V. DEFINICIÓN DE CLIMA

El clima de una organización puede considerarse como su salud organizativa: la satisfacción, no satisfacción e insatisfacción que sienten las personas en el trabajo; lo que facilita o no la adaptación estratégica frente al entorno; lo que hace que haya o no haya un buen funcionamiento para poder conseguir los objetivos y la rentabilidad; los sentimientos positivos o negativos de las personas, colaboración, competición o pasotismo, y relaciones positivas o negativas entre los grupos.

Entendemos por CLIMA el conjunto de indicadores que recogen las expectativas de las personas sobre la manera que debería funcionar una organización y su grado de satisfacción con la misma, en un ambiente y momento determinados.

El CLIMA es alterable en un plazo relativamente corto y tiene importancia táctica al estar ligado a los objetivos de la organización.

El CLIMA es detectable, puede evaluarse, y con ello reflejar un tipo concreto de organización.

Por tanto, el clima:

- Es percibido y experimentado por los miembros de la organización.
- Influye en el comportamiento de los miembros de la organización.
- Puede modificarse al hacerse consciente.

Podemos afirmar que el concepto de clima se sustenta en una serie de ideas implícitas como son:

1. Las personas que integran la organización tienen necesidades básicas que influyen en su conducta y se manifiestan al ser estimuladas.
2. La estimulación depende de cómo percibe el sujeto su situación en la empresa, es decir, de cómo ve el ambiente.
3. No todas las necesidades se estimulan de igual forma, es decir, que un motivo o necesidad no se activará hasta que sea estimulado por una influencia ambiental adecuada.
4. Los cambios que se produzcan en el medio ambiente producen cambios en la motivación estimulada.

VI. PROGRAMA PARA UN DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

Este programa que a continuación desarrollamos está indicado para consultores externos a la organización. Asimismo, prescindiendo de ciertas cuestiones obvias para este tipo de intervención, tiene también validez para intervenciones de profesionales de Recursos Humanos que trabajan dentro de la empresa.

El método que se expone de diagnóstico de clima laboral, sociolaboral, en la organización, incluye la utilización conjunta de tres tipos de técnicas (cuestionarios, entrevistas y dinámicas de grupo), mediante un programa de intervención compuesto por las siguientes fases:

Fase 1.^a PLANIFICACIÓN.

Fase 2.^a RECOGIDA DE INFORMACIÓN.

Fase 3.^a TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.

Fase 4.^a DIAGNÓSTICO.

FASE 1.ª: PLANIFICACIÓN O «DE DISEÑO»

- 1.º Previamente a realizar un estudio de clima laboral en una organización, debe tenerse un **conocimiento exacto del apoyo, implicación y colaboración que se va a recibir de la dirección**, para poder iniciar y desarrollar el trabajo.
- 2.º A partir de esta ratificación por parte de la dirección, el siguiente paso será **conseguir** la máxima **información** necesaria e imprescindible **sobre la organización**, como:
 - Número total de empleados.
 - Año de constitución de la organización.
 - Antigüedad del personal.
 - Ramas de actividad y si ha habido cambios en los últimos cinco años.
 - Centros de trabajo de la empresa: número, ubicación y cantidad de empleados por centro.
 - Número de niveles jerárquicos y/o categorías laborales.
 - Departamentos o áreas existentes.
 - Información sobre últimos proyectos realizados, y si se ha utilizado al personal de forma matricial.
 - Organigrama (indicando puesto y número de ocupantes).
 - Horario/s de trabajo.
 - Problemática de especial interés sobre la cual incidir en el estudio.
- 3.º Con toda la información anterior, se deberán **determinar los diferentes colectivos que componen la organización** para formar los distintos tipos de grupos que permitirán, con posterioridad, comparar el clima resultante en cada uno de ellos, teniendo presente que ningún grupo sea inferior a tres sujetos para garantizar el anonimato de las respuestas proporcionadas por los mismos.

Los colectivos a estudiar podrán establecerse en base a los siguientes tipos de divisiones:

- Centro de trabajo.
- Nivel jerárquico o categoría laboral.

- Departamento o área de actuación.
 - Secciones de cada departamento.
 - Antigüedad en la empresa.
- 4.º A continuación, se procederá a **escoger un cuestionario estandarizado**, teniendo en cuenta que las dimensiones que contenga sean las que más interesen en nuestro caso concreto.
- 5.º Posteriormente, **se diseña un cuestionario específico para la organización/empresa** que contenga, además de las preguntas relativas al clima laboral, cuestiones que sean consideradas especialmente importantes o problemáticas por la dirección, así como temas relativos a la evaluación de programas o políticas puestas en práctica en la organización.

FASE 2.ª: RECOGIDA DE INFORMACIÓN

- 1.º El primer paso que debe realizarse en esta fase es el de **formar grupos de empleados** que provengan de distintos departamentos de la organización para responder a los cuestionarios de clima sociolaboral sin que se paralice la actividad normal de la organización/empresa. Para ello deben hacerse turnos de administración de cuestionarios teniendo en cuenta el tiempo que deberán emplear para responder a las preguntas.
- 2.º Posteriormente, y con los resultados obtenidos de los cuestionarios, se realizarán las **entrevistas en profundidad** con cada uno de los empleados (o una muestra representativa de los mismos, según la dimensión de la empresa), repasando con ellos los resultados más significativos e incidiendo en los problemas existentes y en las posibles soluciones que ellos mismos puedan aportar.

Es necesario que estas entrevistas se realicen en orden ascendente en la escala jerárquica, de manera que al conversar con el equipo directivo se tenga un conocimiento adecuado de la posible problemática existente.

- 3.º Para finalizar esta fase, se realizarán una o varias **dinámicas de grupo**, dependiendo del tamaño de la organización. En estas sesiones se dejará a los empleados expresar libremente sus opiniones sobre la situación actual de la empresa desde su posición concreta y subjetiva, iniciando un debate entre los integrantes del grupo, siendo el rol del consultor el de moderador, interviniendo lo menos posible y extrayendo la máxima información.

FASE 3.ª: TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recogida toda la información precisa para efectuar un diagnóstico correcto de clima sociolaboral en la organización tanto a nivel global como por los diferentes niveles jerárquicos o ramas de actividad, se distinguirá entre un tratamiento cuantitativo de la información y otro cualitativo.

El tratamiento de la información **cuantitativa** se realizará mediante un análisis estadístico de los datos obtenidos.

El tratamiento de la información **cualitativa** se realizará anotando la frecuencia de respuesta y el/los colectivo/s implicado/s, intentando detectar las diferencias de opiniones, discusiones, que sean relevantes y que permitan descubrir la visión que los empleados tienen de la empresa, o sea, los puntos fuertes y débiles de la misma.

Finalmente, es aconsejable estudiar con mayor profundidad aquel nivel jerárquico, departamento o sección que más relevancia tenga por ser prioritario para tomar acciones encaminadas a solucionar o mejorar la gestión de los Recursos Humanos de la empresa.

FASE 4.ª: DIAGNÓSTICO

A partir del análisis e interpretación de la información recogida podemos definir el tipo de clima sociolaboral existente en la organización y en los diferentes colectivos que componen la misma.

Para ello y siguiendo la Teoría del Clima Organizacional de LIKERT, se pueden determinar dos tipos de clima, con dos subdivisiones en cada uno de ellos:

CLIMA AUTORITARIO:

Tipo 1: AUTORITARISMO EXPLOTADOR.

En este tipo de clima, la dirección no confía en sus empleados, tomándose las decisiones en la cúpula de la organización, siendo la comunicación de tipo vertical descendente, y en forma de directrices y de instrucciones específicas.

La atmósfera que envuelve a los empleados es de miedo, de castigos, de amenazas. La satisfacción permanece en los niveles fisiológicos y de seguridad. Existe una fuerte centralización de los procesos de control.

Tipo 2: AUTORITARISMO PATERNALISTA.

En un clima de este tipo, la dirección tiene una confianza condescendiente con sus trabajadores. Los métodos para motivar a los trabajadores son las recompensas y algunas veces los castigos.

Las relaciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

Los procesos de control están siempre centralizados en la cima, aunque en ocasiones se delegan a los niveles intermedios e inferiores.

CLIMA PARTICIPATIVO:

Tipo 3: CONSULTIVO.

La dirección tiene confianza en sus empleados, siendo tomadas las decisiones en la cúspide aunque se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

La comunicación es de tipo vertical bidireccional y en ocasiones horizontal.

Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

Tipo 4: PARTICIPACIÓN EN GRUPO.

En este tipo de clima la dirección tiene plena confianza en sus empleados, tomándose las decisiones desde cualquier nivel de la organización y siendo la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Las relaciones existentes entre superiores y subordinados son de amistad y de confianza mutua.

Respecto a los procesos de control, se acuerdan muchas responsabilidades en todos los niveles con una implicación muy elevada de los niveles inferiores.

Así, cuanto más cerca esté el clima de una organización del tipo 4 (participación en grupo), mejores son las relaciones entre dirección y el personal de esa organización.

La Teoría de los Sistemas de LIKERT se aproxima a los calificativos de abierto/cerrado mencionado por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de una organización:

- Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades psicosociales y laborales de sus empleados y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones.
- El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. Son inherentes a este tipo de clima la desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar e incrementa la productividad.

VII. ¿QUIÉN DEBE REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL?

Cuando se plantea realizar un diagnóstico sobre clima laboral en la organización, surge la duda de si debe llevarla a cabo una consultoría externa a la empresa o alguien capacitado perteneciente a la organización.

Generalmente los consultores internos ocupan posiciones dentro de la organización y como ventaja principal destaca un conocimiento y comprensión de la misma, pero posiblemente no tengan demasiada experiencia en cuestiones de este tipo. Sin embargo, la utilización de una consultoría externa posee una serie de ventajas para la empresa como:

- Amplia experiencia en la realización de estudios en distintos ambientes organizacionales, lo que facilita el diagnóstico de los problemas, de las dificultades y de las cuestiones que indiquen la necesidad de cambio.

- Conocimientos y capacidades adicionales que suplementan y complementan al consultor interno.
- Un punto de vista, en principio, más objetivo e imparcial, libre de prejuicios.
- Los resultados obtenidos estarán menos contaminados por relaciones de poder, ya que entre los miembros de la organización existen ciertas resistencias a desvelar tensiones a otro componente de la misma y que además posea una estrecha relación con la dirección.

Existen unas cuestiones muy importantes que deben considerar tanto consultores externos como internos:

- 1.º Se debe **preservar el anonimato** de las informaciones proporcionadas por los empleados al consultor. Si esto se incumple se traiciona la confianza que el trabajador ha depositado en el consultor, lo que puede provocar conflictos y un gran distanciamiento entre la dirección y el resto de empleados que será muy difícil de resolver.
- 2.º Advertir de la **tendencia por parte de los empleados de adoptar una postura crítica hacia la empresa** durante la realización del estudio. Es habitual que resalten los aspectos negativos, ya que son sus necesidades no satisfechas. Pero un estudio de este tipo también hace que los sujetos perciban los aspectos positivos que posee su organización, al hacer una valoración de los pros y contras de su organización.
- 3.º Tiene enorme importancia el **difundir los resultados del estudio entre los miembros de la organización**, no manipulando por tanto la información ni utilizándola como fuente de poder.
- 4.º Es imprescindible que **las conclusiones resultantes del estudio y que deriven en acciones concretas para el desarrollo organizacional sean puestas en marcha**, o sea, que deben realizarse los cambios pertinentes en la organización de manera que los empleados perciban que su esfuerzo ha servido para mejorar. Si dicho esfuerzo no se traduce en resultados, lo que se habrá obtenido será fomentar un **desencanto generalizado** entre los miembros de la empresa que llevará a tener una actitud escéptica ante cualquier propuesta futura de su organización.

Nuestra experiencia nos demuestra que lo más conveniente en la mayoría de los casos es una combinación de consultores externos e internos, pues desde la organización el consultor interno podría prestar una gran ayuda al externo (facilitándole información relevante para el estudio, coordinando los turnos de administración de cuestionarios, entrevistas, etc.), además de posibilitar el mantenimiento de cualquier intervención que se pueda llevar a cabo con posterioridad al diagnóstico.

VIII. MÉTODOS E INSTRUMENTOS PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA

Existen tres tipos de técnicas para obtener información dentro de la organización: los cuestionarios, las entrevistas y las dinámicas de grupos.

1. Cuestionarios.

Para algunos autores los cuestionarios son un instrumento de medida privilegiado para evaluar el clima. Generalmente presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización; quien responde a los mismos debe indicar hasta qué punto está de acuerdo con la descripción que se le ofrece.

En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuesta de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces, su validez es sólo aparente, y algunas veces, es una validez de concepto (es realmente difícil establecer una verdadera validez estadística debido al universo cambiante de las organizaciones/empresas).

Los cuestionarios que se utilizan se basan generalmente en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales. Las consignas dadas en la mayor parte de los cuestionarios exigen a los que responden que éstos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos (la situación actual y la situación ideal). Por tanto, para cada una de las preguntas, el interrogado debe indicar cómo percibe la situación actual y también cómo le gustaría percibirla idealmente. Esta forma de medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal, permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja, y también indica las dimensiones que necesitan de una intervención por parte de la dirección para mejorarla.

Es posible tener cierta evaluación del clima examinando los resultados obtenidos por una organización. Así, cuanto más altas sean las tasas de rotación y las tasas de absentismo en una empresa, más se podría plantear la hipótesis de que el clima es nefasto. Sin embargo, la deducción basada sobre esta sola medida conduce generalmente a conclusiones erróneas, sobre todo porque no corresponde a la naturaleza perceptiva del clima. Los resultados observados pueden no estar relacionados con el clima existente. Lo verdaderamente importante es saber cómo vive el clima de su empresa el trabajador, cómo lo interpreta y analiza, que es en definitiva lo que determinará sus reacciones. Únicamente a partir de este momento puede uno permitirse unir los resultados observados al clima percibido.

La investigación del clima organizacional, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- a) Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- b) Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

En general los cuestionarios se conciben para ser utilizados en varios tipos de organizaciones. Sin embargo, algunos cuestionarios han sido diseñados para empresas particulares, como por ejemplo, las empresas escolares y las compañías de seguros.

CUESTIONARIOS DE CLIMA Y DIMENSIONES

Hasta aquí se ha visto que la definición más comúnmente aceptada del clima organizacional es aquella que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que a la vez supone que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes y objetivas de la realidad organizacional.

También hemos visto que los instrumentos utilizados por antonomasia para la medición del clima son los cuestionarios. Pues bien, serán los propios instrumentos de medición los que determinarán el tipo de concepto que se entiende por clima, es decir, cada cuestionario tendrá una serie de dimensiones del clima.

A continuación se destaca una serie de cuestionarios muy utilizados en la investigación sobre el clima, describiendo brevemente las dimensiones que se les presupone:

1. Moos e Insel.
2. Litwin y Stringer.
3. Bowers y Taylor.
4. Schnedider y Bartlett.
5. Pritchar y Karasick.
6. Halpin y Crofts.
7. Crane.
8. Goordon-Cumming.

1. MOOS e INSEL:	2. LITWIN y STRINGER:
<p>Estos autores elaboraron un cuestionario titulado «The Work Environment Scale» que puede ser utilizado en la mayoría de las organizaciones. Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de las 10 dimensiones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Apoyo</i>: se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados. – <i>Autonomía</i>: mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autogestores, independientes y a tomar decisiones. – <i>Claridad</i>: hace referencia a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados. – <i>Cohesión</i>: se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí. – <i>Confort</i>: se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados. – <i>Control</i>: se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados. – <i>Implicación</i>: mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo. – <i>Innovación</i>: mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo. – <i>Presión</i>: se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo. – <i>Tarea</i>: evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo. 	<p>Mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Apoyo</i>: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo. – <i>Estructura</i>: percepción de las obligaciones, reglas y políticas que se encuentran en una organización. – <i>Remuneración</i>: percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho. – <i>Responsabilidad individual</i>: sentimiento de autonomía, sentirse como propio responsable en su trabajo. – <i>Riesgo y toma de decisiones</i>: percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo. – <i>Tolerancia al conflicto</i>: es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

3. BOWERS y TAYLOR:	4. SCHNEDIDER y BARTLETT:
<p>Estos dos autores elaboraron con su equipo de investigadores del «Center of Research on Utilization of Scientific knowledge» de la Universidad de Michigan, un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento llamado <i>Survey or organizations</i>, mide las características organizacionales en función de tres grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de cinco grandes dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Apertura a los cambios tecnológicos</i>: se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o bienes de equipo que pueden facilitar y/o mejorar el trabajo de sus empleados. – <i>Comunicación</i>: se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como en la facilidad que tienen los empleados en hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. – <i>Motivación</i>: se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. – <i>Recursos humanos</i>: se refiere a la atención prestada, por parte de la dirección, al bienestar y calidad de vida laboral de los trabajadores. – <i>Toma de decisiones</i>: esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el rol de los empleados en este proceso. 	<p>En el año 1968, estos dos autores construyeron un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de seis dimensiones, las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Apoyo patronal</i>: hasta qué punto están interesados los directivos en el progreso de sus empleados, en su apoyo, y en mantener un espíritu amistoso de cooperación. – <i>Autonomía de los empleados</i>: se refiere el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo. – <i>Conflictos interagencias</i>: se refiere a grupos de individuos, en el interior o exterior de la empresa, que ponen en entredicho la autoridad de la dirección. – <i>Estructura</i>: se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus empleados respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta, y acaparen nuevos clientes. – <i>Grado de satisfacción general</i>: se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización. – <i>Implicación con los nuevos empleados</i>: se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros. <p>Este cuestionario tiene 80 preguntas que reagrupan las seis dimensiones antes mencionadas. Este instrumento también ha sido utilizado como parte de procesos de selección de personal.</p>

5. PRITCHAR y KARASICK:	6. HALPIN y CROFTS:
<p>Estos autores pretendieron desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional.</p> <p>Se encontraron once dimensiones que son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Apoyo</i>: se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. – <i>Autonomía</i>: se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar problemas. – <i>Centralización de la toma de decisiones</i>: analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos. – <i>Conflicto y cooperación</i>: se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que reciben de su organización. – <i>Estatus</i>: este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas, y a la importancia que la organización le da a estas diferencias. – <i>Estructura</i>: esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente a la forma de llevar a cabo una tarea. – <i>Flexibilidad e innovación</i>: cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. – <i>Motivación</i>: se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización con sus empleados. – <i>Relaciones sociales</i>: se trata de analizar qué tipo de atmósfera social y de amistad se observa dentro de la organización. – <i>Remuneración</i>: se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores. – <i>Rendimiento</i>: se trata de la contingencia entre rendimiento y remuneración. 	<p>Estos autores elaboraron un cuestionario del clima organizacional adaptado especialmente al ámbito escolar. Este instrumento de 64 preguntas está compuesto por ocho dimensiones de las cuales cuatro se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y las otras cuatro en el comportamiento del Director de la escuela. Estas dimensiones son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Actitud distante</i>: se refiere a los comportamientos formales e impersonales del Director que prefiere atenerse a las reglas explicitadas antes que entrar en una relación afectiva con sus profesores. – <i>Confianza</i>: se refiere a los esfuerzos que hace el Director para motivar al personal docente. – <i>Consideración</i>: se refiere al comportamiento del Director que intenta tratar a su personal docente de la manera más humana posible. – <i>Desempeño</i>: mide la implicación personal del personal docente. – <i>Espíritu</i>: esta dimensión se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente. – <i>Importancia de la producción</i>: se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del Director de la escuela. – <i>Intimidación</i>: se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus colegas. – <i>Obstáculos</i>: se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar encasillados realizando tareas rutinarias e inútiles encomendadas por su director.

7. CRANE:	8. GOORDON-CUMMING:
<p>Es también un instrumento para medir el clima en una organización escolar. Está compuesto de 36 preguntas, y se analiza el clima en función de cinco dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Autonomía</i>: este factor se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo. – <i>Cohesión</i>: esta dimensión se apoya en la cohesión y en la fidelidad del grupo de trabajo. – <i>Consideración</i>: se refiere al apoyo y la confianza que la dirección otorga a los empleados. – <i>Estructura</i>: se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar. – <i>Misión e implicación</i>: se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización. 	<p>Este instrumento mide ocho dimensiones del clima:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Claridad organizativa</i>: hasta qué punto las metas, estrategias y objetivos transmitidos están bien definidos para todo el personal, tanto a corto como a largo plazo. Esta explicitación correlaciona en gran medida con la productividad, la rentabilidad y el clima positivo. – <i>Compensación</i>: se refiere al salario. La percepción de las personas de que el sistema de salarios es justo con respecto al rendimiento. – <i>Desarrollo de los recursos humanos</i>: la oportunidad de desarrollo que tienen las personas en la organización. – <i>Estilo de dirección</i>: el apoyo de la dirección favorece la iniciativa personal. Posibilidades de oponerse a las órdenes de la dirección si no se creen acertadas. Esta dimensión no parece ejercer mucha influencia sobre los resultados. – <i>Integración y grado de cooperación organizacional</i>: es el grado de colaboración y comunicación entre los miembros de la organización. – <i>Orientación hacia el rendimiento</i>: la organización pone metas a las personas para responsabilizar a cada una de algo. El rendimiento debe ser razonablemente alto pero puede no tener correlación con la rentabilidad. – <i>Toma de decisiones</i>: decisiones tomadas racionalmente; implantadas con efectividad y evaluadas. – <i>Vitalidad organizacional</i>: hasta qué punto la empresa es percibida como dinámica, con respecto a las posibilidades de cambio del entorno.

Concluyendo, se puede afirmar que en los diferentes instrumentos de medida citados existe un denominador común respecto a cinco dimensiones que forman el clima organizacional, siendo:

1. **La autonomía individual**, o la libertad del individuo para decidir por sí mismo cuestiones referentes a su trabajo.
2. **La estructura**, o el grado en el que se han elaborado y establecido explícitamente los métodos y objetivos y en el que el superior los da a conocer plenamente al individuo.
3. **El sistema general de recompensa y de retribución** que se practica y relaciona con el rendimiento producido.
4. **La atención, el apoyo, el interés, y el «calor»** que muestran los superiores hacia sus trabajadores.
5. **La cooperación y la capacidad de resolver conflictos** entre los colaboradores, los colegas, superiores y subordinados pero sobre todo dentro de la sección, del grupo de trabajo, departamento u oficina.

2. La entrevista en profundidad.

Consiste en una conversación no estructurada o semiestructurada entre el investigador y cada uno de los empleados (en grandes empresas, podrá entrevistarse a una muestra representativa de la organización) para confirmar y verificar los resultados obtenidos mediante los cuestionarios, profundizando además en las causas de los posibles problemas existentes y recogiendo las sugerencias que puedan aportar para resolverlos.

3. La dinámica de grupos.

Los integrantes deberán pertenecer a niveles jerárquicos y/o departamentos distintos. Las sesiones de dinámica de grupos posibilitan extraer, analizar y debatir la/s posible/s problemática/s existente/s y solución/es en cada uno de los niveles de la organización.

Una técnica de grupo para la evaluación del clima organizacional es el «Análisis AORF», que pretende recoger todos aquellos aspectos internos (resistencias, favorecedores) y externos (amenazas, oportunidades) de la organización que influyen en la misma.

IX. IMPLICACIONES DEL CLIMA ORGANIZATIVO

A continuación nos referiremos a la forma en cómo el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce.

1. Clima y estructura organizacional.

La comprensión del medio físico y social, así como la comprensión del comportamiento de los individuos son fundamentales para delimitar mejor el clima sociolaboral.

Debemos diferenciar, en primer lugar, la estructura de la organización y la política impuesta por la organización respecto al concepto de clima, referente a las actitudes subyacentes a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen en la organización. Esta respuesta afectiva surge generalmente de la estructura organizacional y de las necesidades y capacidades del individuo, pudiendo calificar la estructura como un fenómeno objetivo de gran influencia en el clima, siendo este último un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de la empresa.

Ciertas características físicas y objetivas, como son tamaño y dimensión de la organización, causan una serie de efectos:

- Importancia de la organización: cuanto más importante es una organización tiene más probabilidades de que aumenten los problemas y de que el clima pueda verse afectado negativamente. Las relaciones entre los empleados se hacen más impersonales, generándose un sentimiento de anonimato y aislamiento.
- Posición del individuo dentro de la organización: dependiendo del posicionamiento del empleado dentro de la empresa, estas características no se viven de igual forma entre todos los miembros de la organización, cuanto más alto sea el puesto que ocupa el individuo más percibe su organización como: menos autocrática, más centrada sobre sus empleados, más amigable, y más apta para renovarse. En contrapartida, las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos.

2. Políticas y reglamentos.

Las políticas y reglamentos formalizados por una organización tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima de sus empleados.

Desde los años 70 están vigentes los programas DPO (dirección por objetivos). La DPO es un sistema dinámico cuyo fin es hacer coincidir la necesidad de la empresa de definir y alcanzar los objetivos de expansión y de rentabilidad con las necesidades de los empleados potenciando la motivación. Pero este programa tiene ciertos inconvenientes, ya que ha fracasado en determinadas empresas debido a que se ha concebido como otro sistema de control de rendimiento: igualmente en empresas en las cuales los trabajadores participan ya mucho en el alcance de los objetivos organizacionales y son particularmente autónomos en su trabajo.

En consecuencia, además de estar relacionado con el tipo de empleo y el tipo de organización en el que se implanta el programa DPO, el que éste tenga éxito depende también de la naturaleza del clima organizacional. Un clima que ofrezca autonomía de apoyo en el trabajo y participación favorece que un programa como el DPO pueda tener éxito.

Actualmente se aplican los círculos de calidad, que se dedican a identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo. Este sistema que se implantó en Japón, podemos definirlo como una técnica basada en un clima de participación y colaboración muy estrecha entre la organización y sus empleados. Por ello, los círculos de calidad sólo son eficaces en organizaciones en las que el clima de trabajo es participativo y cooperativo, y los empleados se sientan implicados en la misión de la organización.

3. Delitos endoorganizacionales.

Suelen cometerse delitos dentro de la empresa. Dichos delitos se realizan:

- O bien contra la propia organización (en forma de robos, actos vandálicos, financieros para uso de actividades privadas sirviéndose de la empresa, etc.).
- O contra las personas (agresiones sexuales, chantajes, etc.).

La manifestación de estos actos puede observarse y son indicadores que afloran el tipo de clima existente en la empresa.

Según TAYLOR y CONGEMI se pueden clasificar en dos categorías las causas que pueden servir para explicar los delitos contra la propia organización:

- Problemas personales (gastos familiares demasiado elevados...).
- Problemas organizacionales (salarios juzgados como demasiado bajos, desacuerdo frente a ciertas políticas, medidas disciplinarias entendidas como injustas, sentimiento de no ser reconocido, etc.).

Se ha observado que aumentan los delitos organizacionales cuando los empleados perciben su clima de trabajo como malsano y negativo.

Según la teoría de LIKERT:

- Bajo un clima autocrático: los grupos de trabajo buscarán reducir el control de la empresa y se opondrán a los fines y objetivos de ésta.
- Bajo un clima participativo: los grupos de trabajo tenderán a integrar los objetivos y las normas formales de la organización.

También se ha teorizado el hecho de no sentirse implicado en la organización, y la frustración que ello conlleva puede, de manera separada o global, originar comportamiento delictivo.

En un clima participativo y abierto, los empleados desarrollan un sentimiento de pertenencia a la organización. WELSH y LE VAN demostraron que el sentimiento de implicación dentro de una empresa se encuentra en las organizaciones que tienen un clima participativo. El poder ejercido, el equipo de trabajo y la ausencia de ambigüedad o de conflicto de roles son dimensiones importantes en el sentimiento de implicación. Por tanto, cuanto más se identifiquen los empleados con su empresa más tenderán a integrar lo que pertenece a la organización, convirtiéndose las conductas delictivas en actos prohibidos por las normas de grupo.

Cuando los empleados perciben el clima como negativo, éstos desarrollarán objetivos diferentes y divergentes de los de la empresa, que puede producir un sentimiento de aislamiento e incompreensión. Con este distanciamiento las personas dejan de percibir la relación que existía entre su comportamiento y los objetivos de la organización.

Los actos delictivos que pueden darse en las empresas provocan pérdidas, además de problemas posteriores al incorporar a nuevos empleados, pues necesitaremos de un cierto tiempo para que aprendan su trabajo, tendremos que reemplazar los productos robados, restaurar el fraude ocasionado, etc.

4. Clima y liderazgo.

El análisis organizacional nos lleva a diferenciar una tipología de clima laboral, pudiendo también definirse en función de las formas de poder que utilizan los directivos y mandos intermedios de la empresa:

- Un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados.

- El clima participativo se distingue por el ejercicio de un poder de experto que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante la percepción de sus empleados. Asimismo, este clima se caracteriza por una integración de los procesos de control y decisión que está determinada en todos los niveles jerárquicos de la organización.

El estilo de liderazgo dentro de una organización tiene tendencia a seguir la connotación del clima y amoldarse a éste.

X. SALUD LABORAL Y CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES

Como prevención y mantenimiento de un clima organizacional positivo, debemos tener en cuenta, como Responsables de Recursos Humanos, ciertas cuestiones importantes relacionadas con la salud laboral dentro de las empresas, como son:

- Estrés.
- Adicción laboral.
- Ergonomía.
- Hábitos personales que interfieren el trabajo.
- Aspectos lúdicos en la empresa.

1. Estrés laboral.

«De imprescindibles está el cementerio lleno.»

¿QUÉ ES EL ESTRÉS?

M. McKAY considera el síndrome del estrés como una combinación de tres elementos: el ambiente, los pensamientos negativos y las respuestas físicas.

LÓPEZ ZEA (1992) define el estrés como «el estado de activación a que se ve sometida la persona y que ella evalúa como desbordante de sus recursos para afrontarla».

Existen diferentes definiciones, pero en todas está presente el que se trata de una evaluación y no de unos factores estresantes *per se*.

Cuando el individuo resulta superado, empieza a manifestar una serie de trastornos psicológicos, psicosomáticos y laborales. Si al principio nota irritabilidad, ansiedad o impaciencia, más adelante sufrirá insomnio, cefaleas, cansancio y alteraciones del apetito. Si la tensión se prolonga, puede llegar a la hipertensión arterial, la úlcera gástrica y un aumento del colesterol.

En 1978 SELYE distinguió claramente un estrés positivo (*eustress*), que produce satisfacción y seguridad repercutiendo en estímulos sanos. Y por otro lado un estrés destructivo (*distress*), que es negativo, cuyos niveles sobrepasan la posibilidad de adaptarse.

Los estímulos externos y los pensamientos pueden resultar amenazantes para la persona y causantes de una cierta activación o respuesta de adaptación. Si el nivel, intensidad, frecuencia, gravedad del hecho externo o del pensamiento sobrepasan la capacidad de respuesta, generan emociones parásitas.

Los estresores pueden ser amplificados por hábitos negativos de la persona como:

- Hábitos de ingesta: café, alcohol, tabaco, excitantes, etc.
- Vida sedentaria y falta de ejercicio; también se puede producir por un ritmo de vida descontrolado.

Los hábitos de ingesta son causantes de desregulación hipotalámica, alteran el organismo, favorecen el descontrol neurológico-hormonal y a ello debemos adicionar los impulsos negativos que se reciben.

En cuanto a llevar un ritmo de vida sedentaria, en el cual no se realiza ningún ejercicio físico, hace que los ácidos grasos se transformen en colesterol, conllevando este tipo de vida ser una de las causas de desregulación del organismo.

Estos estresores negativos de la persona hacen que pueda sobrepasarse fácilmente la capacidad orgánica de adaptación.

Resumiendo, se produce *eustress*, o estrés positivo, cuando la adaptación es adecuada y se experimentan emociones naturales. Y el *distress* o estrés negativo corresponde a una respuesta descontrolada frente al estímulo que genera una sobrecarga emocional, por tanto, una falta de adaptación.

REPERCUSIÓN DEL *DISTRESS* DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El *distress* produce descontrol, inicialmente a nivel emocional y posteriormente físico, con repercusiones en la salud, produciéndose además alteraciones en el comportamiento de la persona.

La organización debe conocer los mecanismos que provocan el *distress* y tenerlo en consideración, pues la falta de calidad en la vida de los empleados repercutirá desfavorablemente en la ejecución de sus obligaciones, creando una atmósfera laboral negativa e insana.

El *distress* puede aparecer en todos los niveles de la organización: directivos, empleados, así como grupos de directivos y/o empleados.

Quien padece de *distress*, ya sea directivo o empleado, pasa por las etapas siguientes:

- 1.º Empieza por mostrarse indeciso, comienza a postergar asuntos, irritarse con sus colaboradores y evita las reuniones.
- 2.º Posteriormente, se incrementan y agravan los conflictos con su equipo, se vuelve desconfiado o delega más de la cuenta.
- 3.º Finalmente, la ineficacia y el bajo rendimiento acaban por imponer la intervención de los superiores. Cuando el proceso continúa sin interrupción, la persona llega a «quemarse», perdiendo toda la motivación y agotando sus energías.

Si es un directivo el que padece *distress*, la solución puede parecer sencilla: unas vacaciones, una cura de reposo, un viaje, o un tratamiento psicológico pueden ser buenas soluciones según la gravedad del problema.

En ocasiones, y según el tipo de cultura organizacional, sector empresarial, etc., ocurre que determinados problemas políticos, económicos, sociales, estratégicos, de mercado, pueden producir *distress* en un grupo de directivos; esto conlleva una repercusión en otros mandos y subordinados. Este tipo de situaciones deben controlarse, pues los síntomas personales se expanden rápidamente por la organización y hacen que la «salud empresarial» se vea afectada. En esta situación se percibe y conoce que las cosas no marchan como debieran pero no se conoce cuál es el origen del problema, el clima laboral se deteriora, se crean tensiones, conflictos que repercuten en la relación entre departamentos, la productividad, los objetivos y finalmente los beneficios.

La interrelación entre salud personal-salud empresarial se conoce desde hace años, pero son recientes las aplicaciones de técnicas concretas para resolver este tipo de problema. En la actualidad existen organizaciones preocupadas por el problema del *distress*. Como manera de solucionarlo invierten en mejorar la calidad de gestión y en prevenir la aparición del *distress*, solución que repercutirá en el clima, los objetivos y beneficios de la empresa.

LOS FACTORES ESTRESANTES EN LA ORGANIZACIÓN

Cabe citar *grosso modo* dos tipos de factores:

- Factores propios de la empresa.
- Factores personales.

Factores propios de la empresa:

Los factores estresantes de la organización que atentan contra las actitudes «normales» de sus empleados son:

- La cultura autocrática-burocrática, no participativa, que no define claramente los objetivos, más pendiente del rendimiento o la productividad que de las personas.
- Los inicios de una «cultura desorientada» (DÍEZ y L. BARÓN, 1994) para las personas implicadas en la organización.
- Falta de información sobre los resultados.
- El descuido de la formación y de la carrera.
- El rol ambiguo o conflictivo.
- La sobrecarga de tareas o de funciones.
- La exigencia de resultados en fechas límite.
- Las inadecuadas y/o contradictorias expectativas entre el empleado y la organización.
- Un contrato psicológico confuso o divergente.
- La carencia o inadecuación de los recursos de personal, medios o formación.

Factores personales:

Se dividen en dos grupos fundamentales:

- Los relacionados con el trabajo, y
- Los propios de la vida privada.

Factores laborales/profesionales:

- Insatisfacción con el puesto, la tarea o las funciones.
- Incongruencia entre la formación del individuo y el rol que desempeña.
- Sensación de fracaso por no haber logrado el nivel profesional deseado o alcanzarlo demasiado tarde.
- Imposibilidad de decisión y control respecto a su trabajo.
- Sensación de una pobre calidad de vida laboral.
- Horarios excesivos o cambiantes.
- Sueldo insuficiente y jibarizado.
- Recibir escaso apoyo por parte de sus superiores y/o colaboradores.

Factores psicológicos:

- Resistencia a la frustración.
- Equilibrio emocional.
- Dotes de mando sin autoritarismo.
- Liderazgo.
- Capacidad de afrontar los retos como desafíos estimulantes y no como amenazas.

- Habilidades comunicativas y negociadoras.
- Simpatía.
- Control de la ansiedad ante los problemas de los colaboradores.
- El control de la cólera y la agresividad.

El estrés de la vida privada repercute en el trabajo, y viceversa.

ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y PREVENCIÓN DEL ESTRÉS

Las organizaciones sanas deben incorporar la cultura que prioriza el interés por las personas y su bienestar, atentas a su desarrollo profesional y personal, educativas para la salud y formadoras en la calidad de vida. Ello redundará beneficiosamente en todos los aspectos: no sólo en la satisfacción laboral de sus empleados, sino también, y como consecuencia, en su rendimiento y productividad.

Un clima laboral menos estresante:

- Ahorra energías.
- Ocasiona menos bajas por enfermedad.
- Menor absentismo.
- Menor conflictividad.

Como medidas a tomar, cabe destacar:

- Formación de los directivos y empleados en la detección y la prevención del *distress*, mediante la identificación y valoración de los estresores laborales y personales.
- Entrenándolos en las estrategias de gestión del estrés.

Cabe destacar que organizaciones americanas como Pepsi-Cola, Xerox o Johnson and Johnson invierten en programas de formación, siendo éstos de una rentabilidad evidente. En España también se está comprobando su eficacia (LÓPEZ ZEA, 1992).

Las estrategias que debe llevar a cabo la organización para prevenir el *distress* son:

- 1.º Admitir la presencia del *distress* en la empresa.
- 2.º Adquirir los conocimientos teórico-prácticos necesarios para identificar sus causas, detectar sus consecuencias, tanto en ellos mismos como entre sus colaboradores, y formarse en los métodos preventivos y de gestión del estrés.

Si estos pasos se suprimieran, las organizaciones y sus directivos tendrían dificultades para estar en condiciones óptimas para afrontar los retos de la competitividad o el desafío de los cambios constantes.

EL DESARROLLO DE RECURSOS ANTIESTRÉS

Existen, como se indicó anteriormente, métodos y estrategias para que los directivos y empleados aprendan a prevenir y controlar el estrés.

Cabe destacar que los *Stress Management Training Programs* incluyen formación y entrenamiento teórico-práctico en las siguientes áreas:

1. Identificación de estresores laborales y personales.
2. Evaluación de las reacciones y los recursos ante el estrés.
3. Estrategias cognitivas: modificación de las evaluaciones erróneas o negativas respecto de las demandas o de los propios recursos para afrontarlas. Reestructuración cognitiva y técnicas racional-emotivas.
4. Métodos conductuales: role-play, modelamiento y asertividad.
5. Métodos de control de la reacción de alarma: la relajación en sus diversas formas: muscular, control de la respiración, entrenamiento autógeno, meditación, etc.
6. Métodos combinados: desensibilización progresiva, implosión, inoculación del estrés.
7. Otras estrategias: la negociación estratégica, la gestión del tiempo, la delegación, etc.
8. La educación para la salud, en los temas de: dieta, ejercicio, disfrute del ocio, calidad de vida, etc.

Concluyendo y citando a LÓPEZ ZEA, «los responsables de las organizaciones y los profesionales de la dirección deben aprender a dirigir su propio estrés, si no quieren que el estrés les dirija a ellos».

2. Adicción laboral.

Para algunas empresas todavía sigue siendo el empleado ideal, al que actualmente solemos denominar como «esclavo» de la organización.

Su perfil corresponde al de un empleado dependiente, sumiso con sus jefes y despótico con los compañeros, al que lo único que le interesa es contentar a sus superiores. Son empleados fieles, no discuten las decisiones importantes, estando siempre dispuestos a cualquier tipo de sacrificio.

Este tipo de empleado y/o profesional busca en el trabajo lo que no encuentra fuera de él. Lo que de verdad le interesa no es el dinero, ni alcanzar unas metas, sino sentirse importante dentro de la empresa y querido por su jefe.

Suelen trabajar en empresas con una cultura de tipo tradicional (generalmente empresas familiares). Las compañías deben tener cuidado con la codependencia porque ésta tiene consecuencias negativas muy graves para la organización, al igual que para todas las personas.

Actualmente, las organizaciones competitivas no necesitan de este tipo de empleado, por ser un mero títere dentro de la empresa, ya que lo que se precisa son empleados que sepan realizar su trabajo con eficacia.

Mantener este tipo de personal en las empresas tiene consecuencias negativas, desde interferir la satisfacción de los empleados en el trabajo, hasta llegar a poder afectar a la productividad.

Por ello, no debemos olvidar que la satisfacción en el trabajo y una buena moral de los empleados son necesarios para incrementar de forma positiva la eficiencia, la productividad y la rentabilidad.

A este empleado, además de nuestro término «adicto laboral», suele denominársele como «codependiente», «drogodependiente laboral» o «alcohólico del trabajo», aunque disentimos de estos dos últimos términos por no reflejar el concepto de adicto laboral.

3. Ergonomía.

Para mantener y mejorar la satisfacción en la organización es importante prestar atención a cómo están dimensionados los puestos. La ergonomía ocupa en la mayoría de empresas un papel secundario. La función del ergonomista es identificar los factores que pueden ser causa de fatiga, enfermedades del trabajo o accidentes asociados al puesto y lugar de trabajo.

Como señala MONCADA (1991): «Un puesto de trabajo mal proyectado puede provocar no sólo situaciones de discomfort, sino también enfermedades profesionales y accidentes de trabajo».

Por tanto, deberán identificarse:

- Malas posturas durante la realización de la tarea.
- Movimientos difíciles en el manejo de herramientas materiales.
- Mal diseño de máquinas y herramientas.
- Monotonía en el trabajo.
- Repetitividad de movimientos.
- Situación del trabajador con respecto a la máquina.
- Fatiga muscular y psíquica.
- Mal diseño de la situación de la máquina.
- Pobre diseño de paneles de control y señales.
- Mal ambiente de trabajo, ruido, temperatura, etc.

Mejorando alguno de estos factores se conseguirá una mayor comodidad y adaptación de los puestos de trabajo a los individuos, y con ello aumentará su calidad de vida y satisfacción personales.

Debe tenerse en cuenta que las consecuencias de un mal diseño aumentarán el absentismo, los cambios de puesto de trabajo, las limitaciones funcionales, tanto de los brazos como de la columna y todo ello redundará en una menor productividad y una pobre calidad del producto.

Por tanto, para lograr un nivel de satisfacción óptimo dentro de la organización se deben tener en cuenta los factores relacionados con la ergonomía en el puesto de trabajo.

4. Hábitos personales que interfieren el trabajo.

No suele hablarse generalmente de este tipo de adicciones y las organizaciones suelen guardar cierto mutismo al respecto.

Es necesario por parte del Responsable de Recursos Humanos conocer estas adicciones que pueden influir en el clima sociolaboral de su organización.

A continuación trataremos dichas adicciones: tabaco, alcoholismo y drogas.

TABACO

En los lugares de trabajo el consumo del tabaco genera un doble riesgo: en primer lugar, se añade a una atmósfera que ya suele estar contaminada de por sí y, en segundo lugar, los fumadores pasivos sufren los efectos nocivos del tabaquismo. Esta última afirmación la avala un estudio de la OMS del año 1992, donde se demuestra que se ha producido un incremento del 34 por 100 de los cánceres de pulmón en las personas que trabajan con fumadores.

Según la OMS, el tabaco es el culpable del 90 por 100 de los cánceres de pulmón y del 30 por 100 de todos los cánceres en los países en los que fumar es una costumbre, así como de más del 80 por 100 de los casos de bronquitis crónica y del 25 por 100 de los fallecimientos por accidente cardíaco.

Respecto al consumo del tabaco en el lugar de trabajo, dicho informe destaca la disminución del tabaquismo en el trabajo, aunque en proporciones diferentes según los sexos. En Francia, el porcentaje global de las personas que fumaban en el lugar de trabajo permaneció estable de 1979 a 1987, mientras que la proporción de fumadoras se incrementó un 4 por 100 y la de fumadores disminuyó un 6 por 100.

Actualmente, en nuestro país, se observa una tendencia en las personas de querer ser más sanas, cuidando su dieta, realizando deportes, etc., y parece que el consumo de tabaco en cuanto a los hombres parece descender, no así en las mujeres que, como en Francia, tiende a incrementarse.

ALCOHOLISMO

En el Congreso Nacional de Sociodrogalcohol, celebrado en 1994 en Bilbao, se estimó que el alcoholismo representa para las empresas españolas unas pérdidas de 35.000 millones de pesetas al año. Las estadísticas obtenidas a partir de estudios realizados entre empresas de más de 300 trabajadores revelan una correlación directa entre la ingestión de drogas y alcohol y las bajas laborales y/o accidentes de trabajo.

Entre los resultados destaca que los trabajadores que fuman más de 20 cigarrillos al día estuvieron de baja al menos una vez en 12 meses, debido tanto a enfermedades comunes como a accidentes leves.

Los efectos del alcohol en la empresa española:

- Ocasiona la pérdida de 35.000 millones de pesetas anuales.
- Causa 40.000 accidentes de trabajo al año.
- Provoca 12.000 diagnósticos de cirrosis hepática en toda España.
- Es responsable de 4.000 muertes directas.
- A él se deben más de 35.000 accidentes de trabajo indirectamente relacionados con el ámbito laboral.
- Un 15 por 100 de los enfrentamientos registrados en la empresa están motivados por el consumo excesivo de alcohol.

DROGAS

En un estudio realizado (PRIETO, 1990) en la Comunidad de Madrid, en cuanto al consumo de drogas en la población trabajadora, esta Comunidad se sitúa dentro de los parámetros nacionales en cuanto a la frecuencia del consumo de cada droga.

Obteniendo los siguientes datos:

- Los **tranquilizantes** son las drogas más consumidas: el 38 por 100 las ha tomado en alguna ocasión.
- El **cannabis** es la droga ilegal más consumida, muy por delante de todas las demás sustancias: el 22 por 100 la ha consumido alguna vez.
- **Anfetaminas**: el 10 por 100.
- **Cocaína**: el 7 por 100.
- **Opiáceos**: 3'3 por 100.

En aquel estudio no habían aparecido todavía las drogas de diseño.

Los trabajadores que consumen estas drogas con una frecuencia igual o superior a una vez por semana es una proporción muy reducida, lo que hace que sea una población difícil de observar en estudios tipo encuesta.

Cabe destacar el concepto que los trabajadores tienen del término «**droga**», asociando dicho concepto con las sustancias «ilegales» más difundidas en nuestra sociedad. Igualmente, la opinión que tienen los trabajadores respecto a la situación actual del «problema de la droga» se forma, fundamentalmente, con los problemas que se derivan de la ilegalización de ciertas drogas.

Asimismo, en general, entienden que no forman parte del problema droga, los problemas como accidentes de tráfico, laborales, enfermedades, etc., que ocasionan los consumos abusivos de las drogas legales, como son el alcohol, el tabaco o ciertos fármacos que pueden adquirirse en farmacias.

5. Aspectos lúdicos en la empresa.

Las relaciones sociales dentro de las empresas están siendo potenciadas como instrumento de identificación e integración con la misma. Es por ello que el tiempo de ocio de los empleados está adquiriendo mayor valor por todos los implicados en la organización.

En Estados Unidos, desde hace 10 años tienen gran éxito los programas de gimnasia de mantenimiento que se realizan en el lugar de trabajo.

Según el «American Journal of Public Health», más de la mitad de empresas encuestadas (1.340 empresas de más de 50 empleados) cuentan con un programa de gimnasia de mantenimiento. Otros estudios indican que el 75 por 100 de las grandes compañías ofrecen programas de «puesta a punto», con instalaciones a disposición de los empleados que incluyen gimnasio, piscinas olímpicas, seminarios de dietética, etc.

En resumen, la introducción del deporte y programas de gimnasia de mantenimiento en las organizaciones favorecen el vínculo de unión entre empleados, la reducción del absentismo y la mejora de la productividad.

XI. CLIMA ORGANIZACIONAL Y MEJORA PERMANENTE

De un tiempo a esta parte se ha dado en las organizaciones una intensificación de los programas de mejora, caracterizados por un continuo crecimiento de inversiones de tiempo y dinero para llevar a cabo procesos de aprendizaje y de utilización de conocimientos de base que son específicos de una situación de trabajo.

Los procesos de aprendizaje constituyen un elemento fundamental en la mejora permanente. Para optimizar el aprendizaje y que la mejora permanente sea eficaz, éste debe estar relacionado con las demandas y los objetivos del medio laboral; además, el individuo debe poder aplicar en su medio de trabajo lo que aprendió y finalmente el clima de trabajo debe reforzar y apoyar las experiencias del individuo de manera que éste las pueda integrar de forma permanente en su repertorio de conocimientos y comportamientos.

De esto resultará la problemática de transferir del aprendizaje de la situación de mejora permanente a la situación de trabajo.

EL PAPEL DEL CLIMA EN EL APRENDIZAJE

Definimos «aprendizaje» como una modificación relativamente permanente del comportamiento, que resulta de la experiencia o de la práctica.

En el contexto de mejora permanente se comprueba que es más útil hablar de condicionamiento operante que de condicionamiento clásico, a menos que se suponga que los participantes en un curso de mejora permanente poseen esos comportamientos innatos que desean ver aparecer. Continuando en la línea de condicionamiento operante, comprobamos que las consecuencias positivas de una respuesta constituyen un elemento fundamental para el aprendizaje de un individuo. El clima organizacional actúa, entonces, como refuerzo de las experiencias de un individuo en un programa de mejora permanente.

Se observa dentro de una empresa y en un clima organizacional particular, una multitud de agentes de refuerzo. El clima está compuesto por un cierto número de dimensiones y éstas son en sí mismas un importante manantial de refuerzos. Las dimensiones o componentes del clima registran y sancionan los comportamientos de los individuos, colaborando así a la percepción del clima.

Un ejemplo de refuerzos sociales se obtiene en el caso de un reconocimiento que pudiera obtener un empleado por parte de sus compañeros o jefes cuando realiza su trabajo encomendado.

Ya para finalizar podemos concluir que la modificación de un aspecto del comportamiento de un individuo necesita refuerzos que le permitan observar eficazmente sus comportamientos y que reconozcan su clima de trabajo.

TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE EN LA MEJORA PERMANENTE

El papel del clima sobre la eficacia de la mejora permanente pertenece al postulado de LEWIN, el cual estipula que el medio es un factor predominante en la determinación del comportamiento humano. El ser humano actúa constantemente con su ambiente, al reforzarse las acciones que realiza termina por construirse un repertorio de base que le permite equilibrar su comportamiento con lo que le rodea. Así, un empleado que percibe el clima de su organización como autoritario y en el que toda iniciativa individual está prohibida, corre el riesgo de adoptar comportamientos pasivos para evitar las reprimendas. Un clima de este tipo crea también una resistencia al cambio muy fuerte en los trabajadores, además el empleado nunca aprendió a tomar responsabilidades y ejercer su iniciativa.

En espera de encontrar empleados que puedan desenvolverse y tomar decisiones, la organización deberá poner en marcha mecanismos que los aconsejen y les brinden apoyo en su trabajo.

Para que los aprendizajes del empleado sean provechosos para él mismo y para su organización, hay que tener en cuenta tres factores:

- a) *Factores de orden situacional*, que comprenden los conocimientos y comportamientos que el empleado debe adquirir o desarrollar.
- b) *Factores de orden organizacional*, tales como el clima de trabajo que reina en la empresa antes, durante y después del aprendizaje.
- c) *Factores de orden individual*, que se basan en la disposición y motivación del empleado para cambiar.

Cuando se habla de transferencia de aprendizaje en mejorar permanentemente se le define como el grado en que una actividad aprendida en la práctica se vuelve un componente organizado de una respuesta unificada, lo que implica que el aprendizaje es una experiencia única que se vuelve más compleja con la práctica.

Algunas de las concepciones contemporáneas de la mejora permanente a la luz de los conocimientos que circulan actualmente sobre el clima organizacional son las siguientes:

- a) Lo que motiva a un empleado a utilizar sus nuevas experiencias depende de la percepción que tenga de la posibilidad de ponerlas en práctica en su situación de trabajo.

- b) La motivación para aprender de un individuo no depende solamente de sus aptitudes personales, sino que también depende de la influencia de su clima de trabajo.
- c) La mejora permanente debe ser considerada como un acercamiento global para la organización, en la que: el participante, la organización, y el centro de mejora permanente son responsables del éxito del programa.

ÉXITO DE LA MEJORA PERMANENTE EN FUNCIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL

El éxito de un programa se relaciona con la transferencia de lo adquirido en la situación de aprendizaje a la situación de trabajo. De este modo, el clima organizacional debe ser un agente que facilite y que favorezca el desarrollo individual.

Es necesario que el individuo pueda aplicar en su situación de trabajo los nuevos aprendizajes que ha tenido y que sea apoyado en su gestión por su ambiente.

La mejora permanente no será un éxito más que en la medida en que el clima organizacional esté abierto a los cambios observados en los miembros de una empresa que participen en un programa de esta naturaleza.

XII. CASO PRÁCTICO: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y POSTERIOR INTERVENCIÓN PARA IMPLANTAR UN «PROGRAMA DE CAMBIO DE CULTURA EN LA EMPRESA»

Antes de iniciar la lectura de este caso práctico, deben recordarse algunos puntos:

- a) Se debe tener en cuenta que es un caso, y se han omitido ciertos datos de implicación con la empresa.
- b) El presente caso debe observarse desde una perspectiva de intervención interna (por parte del personal adecuado del área de Recursos Humanos).
- c) Las fases para efectuar el diagnóstico de clima:

El primer paso que se debe realizar es formar grupos de empleados que provengan de distintos departamentos o secciones de la empresa para responder a los cuestionarios de cultura y clima social sin paralizar la actividad normal de la empresa. Para ello, se hacen turnos teniendo presente el tiempo que utilizarán para contestar la encuesta.

Para conocer la cultura y clima de la empresa, se administrarán los cuestionarios:

- «Lista de chequeo para determinar la cultura empresarial necesaria para la estrategia de competitividad», que nos servirá para hacer un diagnóstico cultural permitiéndonos conocer los puntos que se deberán potenciar y aquellos que ya cumplen con lo que se pretende conseguir.
- En este caso y por las características organizacionales, la empresa consultora decidió administrar el cuestionario de clima LITWIN y STRINGER.
- El cuestionario «HARRISON» (de cultura organizativa).
- Entrevistas y dinámicas de grupo.

Con lo anterior obtendremos un diagnóstico cultural y de clima de la empresa, se tratará con la dirección y se divulgarán de forma global los datos más significativos del diagnóstico efectuado.

Después de haber realizado el diagnóstico de la cultura y el clima social de esta empresa, se propondrá un plan de acción que potencie los aspectos positivos de cara a los objetivos fijados, y una estrategia de cambio para los que van en detrimento de los mismos.

Una vez puesto en marcha el plan de acción, la empresa consultora realizará periódicamente controles para observar cómo se está instaurando el plan de acción.

Así, se propondría realizar el siguiente plan de acción:

1.ª FASE: ESTUDIO DE NECESIDADES DEL CAMBIO DE CULTURA

Se realizaría una encuesta para analizar las principales deficiencias y necesidades, para permitir un mejor diagnóstico de la situación y dar una amplia participación en este proceso recogiendo sugerencias de mejora. (Pudiendo ayudarnos cuestionarios de cultura y de clima).

2.ª FASE: SENSIBILIZACIÓN PARA EL CAMBIO CULTURAL

Se supone que los medios de comunicación que existirían serían los tradicionales tabloneros de anuncios y la línea de mando a nivel descendente, por lo que se potenciarían los medios de comunicación. Podría crearse un Boletín Informativo, que debería ser el soporte principal para transmitir los siguientes contenidos:

- Planes de cursos.
- Principales objetivos de la empresa.
- Conocimiento del entorno.
- Conocimiento de la propia empresa a través de la divulgación de sus actividades, instalaciones, logros, organización y personas.
- Acontecimientos e informaciones relevantes para el conjunto de la plantilla.
- Sugerencias y opiniones de los empleados.

Con ello se consigue que el objetivo fuera leído y aceptado, transmitiendo los valores de la nueva cultura. Por ello, la redacción de dicho Boletín deberá centrarse en los siguientes parámetros:

- Dar protagonismo a las personas y equipos en general y especialmente cuando sus actuaciones fueran ejemplo de los nuevos valores.
- Buscar una positiva identificación con la empresa.
- Ampliar tanto como fuera posible las colaboraciones de todas las áreas y personas para redactar los artículos y hacer del Boletín un medio de todos y del cambio un compromiso de todos.
- Hacer del Boletín un medio que tuviera credibilidad y tratase los temas de empresa con interés real, huyendo de contenidos intrascendentes relacionados con actividades que aunque respetables, fueran tangenciales con el proceso de cambio.

3.ª FASE: DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA

Debería realizarse una puesta en marcha teniendo en cuenta la cantidad de recursos económicos y humanos. Empezaríamos por reuniones informativas, publicaciones escritas y una campaña denominada «Conocer la Empresa» que sería lo más urgente, y probablemente tuvieran un efecto más positivo sin necesitar mucho tiempo para una puesta en funcionamiento.

Progresivamente se iría implantando lo siguiente:

– *Una red de publicaciones escritas.*

- Boletín Informativo, Monografías, Manual de Acogida.

– *Red de intercambios de información.*

- Reunión Anual General.
- Reuniones Informativas de cada Área.
- Campaña «Conocer la Empresa».

– *Red de formación.*

- Cursos sobre comunicación.
- Cuestionario de autoevaluación de la calidad de la comunicación.

– *Red de soportes físicos.*

- Audiovisuales.
- Punto de información.
- Teleconferencia.
- Correo electrónico.

4.^a FASE: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Como en toda planificación, es importante establecer un control de resultados en la implantación de un programa de acción.

Un primer nivel de control lo ejercerían una comisión que se crearía, que recabaría periódicamente las opiniones de los receptores de cada acción de comunicación.

Por otro lado, se crearía un comité de colaboradores de distintas áreas de la organización, que tendría, entre otras, la función de pulsar cómo era percibido el proceso de cambio y la eficacia de los distintos medios, proponiendo las medidas correctoras precisas.

También se realizarían encuestas de clima cada cierto tiempo para ir comprobando la evolución de este indicador.

LAS CLAVES DEL ÉXITO

La medición de resultados de un proceso de este tipo exige tiempo. No deben esperarse resultados inmediatos o a muy corto tiempo.

XIII. CONTROL DEL CLIMA LABORAL

¿Cómo podemos efectuar un control del clima laboral? La solución está en «recorrer los lugares de trabajo», ello nos permite conocer las condiciones de trabajo y la actitud de los empleados ante el mismo. De esta manera además de pasar a controlar el clima laboral que rige en la empresa seríamos unos participantes directos. Esta estrategia de control se viene practicando en **British Telecom** (2).

(2) Extraído de: CAPITAL HUMANO (1991): «Prepárese para recorrer los lugares de trabajo». En *Capital Humano*. Núm. 36. Julio. Madrid. Págs. 46-48.

El «ejercer la dirección andando por la empresa», da a la dirección y a los departamentos una oportunidad para crear o incrementar ese contacto. Por ello es necesario que cuando se planifiquen las acciones de los departamentos debe reservarse un tiempo para visitar los lugares de trabajo a fin de comentar y discutir, de un modo informal, los problemas tanto de los individuos como de los equipos de trabajo.

Este «recorrer la empresa» permite dar la oportunidad a todos los empleados de todos los niveles para manifestar directamente sus opiniones a los directores, desarrollando estos últimos sus dotes y técnicas de liderazgo, y demostrando que los directivos también forman parte del equipo. Asimismo, permite al directivo conocer y aprender *in situ* las cambiantes operaciones cotidianas de las que son responsables.

Es necesario recorrer regularmente los lugares de trabajo ya que produce beneficios para los directivos y sus equipos.

Los beneficios para los directivos son:

- El contacto directo con sus empleados y escuchar las opiniones e inquietudes de los que están en primera línea de trabajo.
- El saber que sus empleados les considerarán más interesados y comprometidos en la tarea común, que serán más accesibles a todos, por lo que probablemente el personal aceptará las demandas que la empresa le solicite, y que se identifique con ellas.
- Experimentar la atmósfera de los centros de trabajo.
- La posibilidad de obtener las reacciones y opiniones informales de su gente acerca de cuestiones comunicadas anteriormente de forma oficial por medio de otros canales.
- La oportunidad de agradecer personalmente a los empleados el trabajo que hayan realizado.

Los beneficios para los miembros de los equipos contienen:

- Una oportunidad para ver a los directivos y expresarles sus opiniones.
- Una oportunidad para oír directamente y sin intermediarios lo que está ocurriendo en cada momento.
- El constatar cuál es el verdadero interés de la dirección por el personal de la empresa y de su comportamiento hacia ellos, así como la problemática cotidiana de sus tareas.

El recorrido frecuente de las líneas de la empresa da lugar a que los miembros del personal se acostumbren en seguida a esperar que en cualquier momento se presenten los directivos de la organización. Asimismo, una vez que los empleados confíen en que sus directivos no acuden únicamente para observarles o para pillarles *in fraganti* (realizando alguna falta), llegarán a platicar abiertamente respecto a su trabajo.

Es importante que se reconozca que los resultados no se pueden conseguir inmediatamente; el recorrido de las líneas es un proceso de creación de confianza que permitirá a la gente hablar de forma franca y abierta. Cuando confíen en que los que pueden decidir van a tomar en serio la opinión del empleado, es indudable que se abrirán a ellos, y en definitiva a la organización.

XIV. NUEVAS VÍAS DE INVESTIGACIÓN DEL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES

Otras causas de insatisfacción y que desde esta monografía se pretende manifestar como posibles temas de investigación para futuros estudios son:

- *Las palabras que hieren.* Las personas hasta cierto punto somos un tanto susceptibles, y determinadas palabras o frases en un momento determinado pueden producirnos un daño psicológico inmenso. Este tipo de escenas suele darse con frecuencia en las empresas, y el emisor de estos mensajes se encuentra generalmente en una situación de autoridad respecto al receptor. Asimismo, la propia cultura de la empresa hace que determinadas palabras se consideren habituales, pero producen daño por considerarlas despectivas el receptor (por ejemplo: «Dile a la nena tal cosa...». «Oye niño...», en lugar de indicar el nombre o apellido de la persona indicada; o indicaciones como «sólo sirves para llevar cafés», etc.).
- *Falta de valoración del capital humano propio de la organización.* A las personas se les encasilla en unos puestos determinados, se les enclaustra; cuando precisan cubrir determinados puestos, y que podrían ser de interés para los propios empleados, la organización da mayor importancia a personal contratado del exterior (ya sea por haber trabajado en otras compañías o poseer unos conocimientos reglados específicos -«titulitis»-), infravalorando a su propio personal y mermando las expectativas que el personal tuviera dentro de la organización para ocupar puestos de mayor responsabilidad.
- *El tiempo que permanece en el mismo cargo y en el mismo departamento.* Las personas que dentro de la organización permanecen en el mismo cargo y en el mismo departamento experimentan generalmente la siguiente evolución: cuando se incorporan a la empresa

tienen una serie de expectativas que desean cumplir, al cabo de ciertos años se han y los han cargado de funciones y tareas (los han encasillado), si a ello se añade que la organización no se haya preocupado por su formación, tendremos una persona totalmente insatisfecha y desmotivada.

Se debe señalar la casi inexistencia de estudios de las personas en un mismo cargo y en un mismo departamento durante varios años (lo idóneo sería con trabajadores que llevaran como mínimo 10 años en el mismo puesto), dichas investigaciones deberían versar de los aspectos, actitudes y creencias que evolucionan con él, paralelamente a la evolución de la organización.

- *La insatisfacción y desmotivación.* Partiendo de situaciones como la epigrafiada anteriormente, la insatisfacción y falta de motivación puede generar en las personas generalmente dos tipos de conductas: pasiva o activa.

Pasiva: que deja de importarle el trabajo que realiza, cuestionándose únicamente que viene a trabajar por un salario. Existe una falta de responsabilidad y le trae sin cuidado la eficacia de su trabajo.

Activa: el trabajo le sigue importando pero en menor medida, ante nuevas situaciones, trato a sus superiores, etc., mantiene una actitud agresiva, muy crítica y en ocasiones desconsiderada, que viene producida por considerar que lo que ha hecho por la empresa no le ha sido recompensado económicamente ni socialmente reconocido dentro de la organización, por tanto mantiene actitudes de desafío contra todo y todos. Son personas que si hubieran sido tomadas en cuenta podrían volcar sus esfuerzos positivos en la organización pero si son quemadas por la empresa llegan a «rebotarse» contra ella, siendo difícil posteriormente reconducirlas positivamente hacia la organización.

Este tipo de conducta y actitud ante el trabajo es lo que denominamos «**rebotados**».

Dependiendo de si la ocupación del rebotado está vinculada con la tesorería de la empresa, pueden darse como se señaló anteriormente «robos» u otro tipo de conductas delictivas.

- *Existencia de un doble circuito administrativo.* Al hablar de este circuito queremos manifestar que en nuestro país, como en otros de la CE y del resto del mundo, existe (sin que se entre a hablar de economía sumergida) un movimiento de «dinero negro» generado en las empresas y que escapa de los cauces de control tributario, ello genera que en empresas que usan y abusan de estas prácticas su personal tenga que generar un doble circuito

administrativo (desde entregas de albaranes, hasta facturas y cobros) ocasionando en las personas que trabajan más cuidado y responsabilidad en lo que realizan para no ser descubiertos.

El motivo de haber introducido este tema es que parece descuidado o silenciado por los estudiosos del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

- *Existencia de organizaciones de economía sumergida.* Es de todos conocida su existencia pero no se ha realizado hasta la fecha ningún estudio serio del clima laboral en dichas empresas, si es que merecen llamarse de este modo. Dichos estudios son de muy difícil investigación por el hermetismo existente.

A estas organizaciones fantasmagóricas suelen corresponder climas poco favorecedores, en los que la precariedad de los salarios, la falta de medidas de seguridad e higiene, en resumen, el esclavismo de los trabajadores hace que no puedan darse nunca estudios de esta índole.

XV. CONCLUSIONES

Una de las cuestiones clave a la hora de plantear cualquier abordaje del clima laboral de una organización es el hecho de considerar a los Recursos Humanos que la forman realmente como personas. Prestar la atención suficiente a las opiniones, impresiones y sentimientos de los trabajadores en ocasiones se convierte en un mero formulismo, cuyo objetivo no es más que cumplimentar una ficha estadística o cubrir expediente.

Si realmente queremos trabajar para mejorar las condiciones de trabajo y calidad en la actividad que llevan a cabo las empresas, no es suficiente con diseñar medidas para evitar riesgos laborales, optimizar el tiempo de trabajo, habilitar el espacio físico según necesidades personales, entre otros. Todo ello tiene que ir acompañado, más bien precedido, de una concepción de la organización diferente a la que nos tienen acostumbrados la mayoría de empresarios, sindicatos y trabajadores españoles.

Buscar culpables o causas por las que la gente se siente poco satisfecha en el puesto de trabajo o existe algún tipo de tensión en el ambiente son algunos de los temas frecuentemente tratados por la mayoría de agentes sociales. Esta actitud aparte de ser reduccionista, está anclada en posturas retrógradas y poco efectivas en los momentos que vivimos.

Por este motivo, pensamos que para poder plantear un estudio de clima es imprescindible conocer la cultura de la organización, sus valores, imagen corporativa, normas, esto es, todos aquellos aspectos explícitos e implícitos.

En este sentido, algunos de los puntos que pueden favorecer el clima de una empresa son:

- Ser conscientes de la importancia del capital humano de la empresa.
- Conocimiento por parte de los trabajadores de la estrategia y objetivos principales de la empresa.
- Que los trabajadores se sientan remunerados y gratificados de forma racional, en consonancia con el trabajo que desarrollan, los resultados que obtienen y lo que ofrece la competencia.
- Que reciban formación permanente de acuerdo con las exigencias del puesto de trabajo.
- Que los directivos sean prototipos en cuanto a exigencia del trabajo, o sea, sean modelos para el resto de trabajadores dando ejemplo ellos mismos.
- Interesarse por parte de la dirección en lo logros de sus empleados, estando dispuesta la dirección a ayudarles siempre.
- Alentar y estimular las ideas e iniciativas de los empleados, animándoles a que las pongan sin resistencias.

El secreto de muchas empresas líderes está en que los empleados «se creen» lo que hacen tanto desde el punto de vista personal como el colectivo. «No se trata de engañar a los empleados». «La gente no es estúpida. La tarea consiste en que la empresa sepa repartir el poder, el saber y el hacer con la finalidad de lograr el éxito». Por ello, es fundamental que los empleados estén informados de las decisiones y participen de ellas.