

CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR.
¿DEPENDE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS?



Alejandro Barranco Fernández

Tutor: D. Félix Manuel Alarcón Castillo

Máster Universitario en Recursos Humanos

ICADE Business School – Universidad Pontificia Comillas ICADE-ICAI

Resumen

El propósito del presente trabajo es estudiar las dimensiones que conforman la popular encuesta de clima organizacional elaborada por el Instituto Great Place To Work, a través de una revisión bibliográfica de los conceptos que dan nombre a sus factores. En un segundo apartado se encuentra un comentario sobre en qué medida es posible influir sobre las distintas dimensiones a partir de políticas de Recursos Humanos. El clima organizacional se viene perfilando en los últimos años como un factor decisivo en la atracción y retención de empleados a la organización, así como en la motivación de los mismos. Es por esto que en el contexto laboral actual se vuelve de especial importancia cuidar la calidad de la relación compañía-empleado. Uno de los indicadores de referencia más ampliamente aceptados sobre la calidad de esta relación es el ranking de Best Workplaces elaborado por Great Place to Work con carácter anual.

Abstract

This work's aim is to study the dimensions that are part of the popular organizational climate survey elaborated by the Great Place to Work Institute, through a bibliographic review of the concepts that give name to it's factors. In a second part, there is a comment about in which degree is it possible to change these dimensions through Human Resources policies. Organizational climate has become in the last years a main factor in determining employee's attraction, retention and motivation in an organization. It is because of this that now in the work environment has become more crucial than ever to take care of the quality in an employee-company relation. One of the most accepted indicators when dealing with the quality of this relation is the 'Best Workplaces' ranking, made annually by the Great Place to Work Institute.

Índice

1. Introducción	p.4
a. Contexto	p.4
b. El Clima Organizacional	p.5
c. Beneficios de un buen Clima Laboral	p.6
2. El Instituto Great Place To Work	p.7
3. Factores para un Buen Clima Laboral	p.9
a. Camaradería	p.9
b. Orgullo	p.11
c. Confianza	p.13
i. Credibilidad	p.13
ii. Respeto	p.15
iii. Imparcialidad	p.18
4. Conclusiones sobre el modelo GPTW	p.21
5. Influencia de las políticas de Recursos Humanos	p.23
6. Bibliografía	p.26
7. Anexos	p.29
a. Trabajo Fin de Máster Grupal	p.29

Introducción:

Contexto

El presente trabajo se enmarca en el ámbito del trabajo grupal que realicé con mi equipo (ANEXO 1), en un microproyecto de consultoría de Recursos Humanos para ISDIN, empresa líder en la fabricación y comercialización de productos de dermatológicos tanto farmacéuticos como cosméticos.

El objeto de nuestra intervención en ISDIN fue realizar un benchmark de compañías presentes en el ranking elaborado por el instituto Great Place to Work, así como de otras que aún sin estar, eran del interés de la dirección de Recursos Humanos. El interés radicaba en conocer algunas de las prácticas en materia de Gestión de Personas llevadas a cabo por estas compañías. Inicialmente la ambición del trabajo era, una vez realizado el benchmark, analizar las prácticas de ISDIN en materia de Recursos Humanos, detectar un gap entre éstas y las más extendidas entre las empresas estudiadas y finalmente elaborar una serie de recomendaciones de mejora en base al análisis.

La realización del proyecto resultó complicada por varios factores: en primer lugar, la ubicación de la sede de ISDIN en Barcelona dificultó la comunicación entre la Compañía y el equipo. Adicionalmente el equipo también experimentó problemas debido a la dispersión de sus 5 miembros (Madrid, Barcelona, Bilbao y Latinoamérica). Si bien a pesar de estas barreras se pudo realizar una buena labor en materia de coordinación, ISDIN se mostró reacia a compartir información sobre sus políticas de Recursos Humanos, negándose en rotundo a la realización de algún tipo de encuesta de clima a sus trabajadores bajo la premisa de no generar expectativas entre estos. Si bien se trata de motivos comprensibles por la parte de ISDIN, esta forma de obrar dificultó mucho la segunda parte del trabajo, repercutiendo en mi opinión en la calidad del entregable final.

En cualquier caso, se elaboró una comparativa entre ISDIN y el benchmark y se diseñaron propuestas de mejora en cuatro frentes. Se diseñó un plan de mejora para la Comunicación Interna, con propuestas e iniciativas concretas; un nuevo procedimiento de Selección, para agilizar la incorporación del mejor Talento a la Compañía; un conjunto de acciones para reforzar la estrategia de Employer Branding de ISDIN; y un conjunto de bases y propuestas para la puesta en marcha de un voluntariado corporativo.

A día de hoy desconocemos el impacto de las recomendaciones realizadas a ISDIN, dada su falta de respuesta a nuestras solicitudes de feedback, broche que define la tónica general de nuestras interacciones con la Compañía.

A raíz de este trabajo, se me hizo evidente el interés que despertaba en muchas compañías el ranking elaborado por el Instituto Great Place to Work y lo limitado que en ocasiones resulta el conocimiento del mismo. ISDIN pretendía “Isdinizar el ranking” y comprobar que elementos del mismo eran aplicables en su realidad cotidiana. No obstante, el Instituto Great Place to Work no ofrece un conjunto cerrado de medidas, políticas y procedimientos para hacer de una compañía un lugar valorado por sus empleados, sino una potente encuesta de Clima Organizacional que permite el diagnóstico de disfuncionalidades dentro de una compañía. Es por este motivo que planteo mi trabajo individual como una revisión bibliográfica de los conceptos que conforman el afamado ranking, principal aunque no exclusivamente desde el ámbito de estudio de la Psicología. En un segundo momento me parece de especial interés tratar la cuestión de que influencia se puede ejercer, si es que efectivamente se puede, sobre estas dimensiones desde políticas de Recursos Humanos.

El clima organizacional

El clima organizacional es un concepto surgido a principios del siglo XX, en los famosos experimentos de Elton Mayo en la planta de Hawthorne (Chicago) de la Western Electric Company. Desde entonces, en el ámbito de la psicología se han llevado a cabo numerosas aproximaciones al concepto, generando un volumen considerable de definiciones y paradigmas desde los que abordar el fenómeno. Como señalan Patterson et al. (2005): *“Mientras que el clima ha sido consistentemente descrito como las percepciones de los empleados de su organización, el constructo ha sufrido durante los años por definiciones en conflicto e inconsistencias en la operativización”*. Este trabajo no pretende revisar todas estas definiciones y marcos teóricos; para este fin resulta particularmente ilustrativo Olaz (2013); ni evaluar la validez de los constructos propuestos.

Avanzaremos tomando como referencia general una de las definiciones más aceptadas del concepto de Clima: *“Percepciones compartidas por los empleados de eventos, prácticas y procedimientos organizacionales”* (Patterson et al., 2005). Si bien existe debate sobre si estas percepciones compartidas son meramente descriptivas o tienen un

componente afectivo y/o evaluativo, el elemento de consenso sería que en clima se trabaja con las percepciones grupales de elementos físicos, y es por esto que su estudio es tan complejo. A pesar de su complejidad, el concepto de clima laboral no ha dejado de despertar interés en la investigación académica, existiendo multitud de estudios relacionando un clima laboral percibido como positivo por los sujetos con otros efectos.

Beneficios de un buen clima laboral

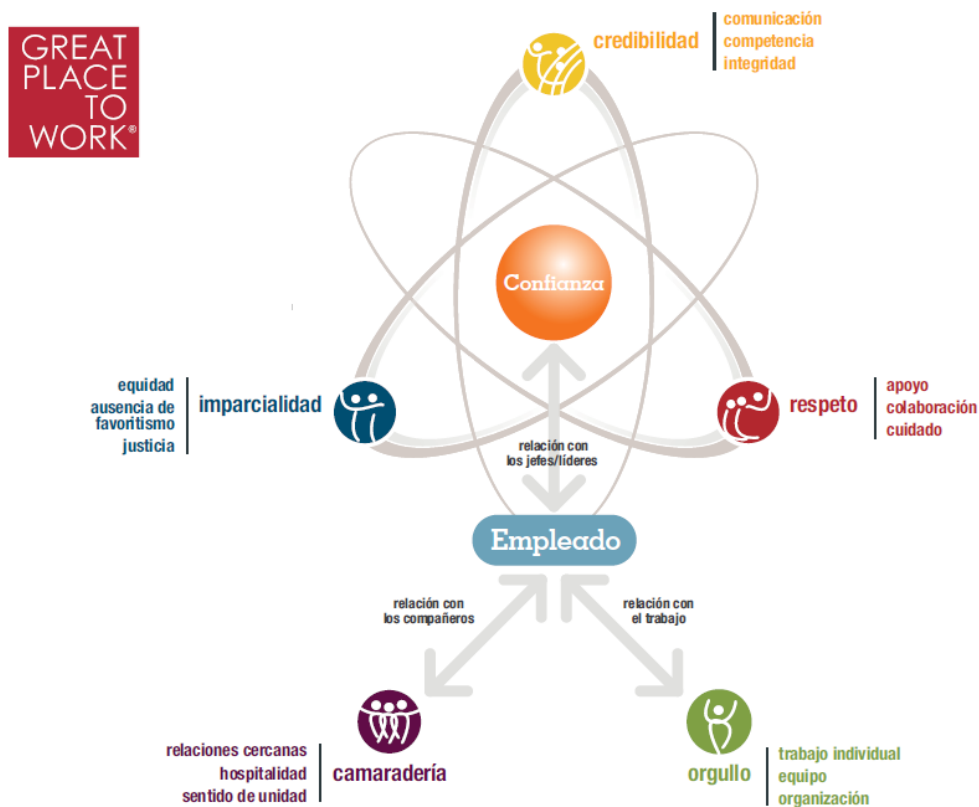
De este modo, un clima organizacional positivo y en general la buena motivación de los empleados no es sólo deseable desde el punto de vista de cuidar las relaciones en la compañía. Como ya indicó Michael Porter en su célebre *Competitive Advantage: “La gestión de los Recursos Humanos afecta a la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su rol determinando las habilidades y motivación de los empleados”* así como que “*en algunas industrias, es clave para la ventaja competitiva*” (1985, p. 43). En un trabajo más reciente, Smithey, Gerhart y Scott (2003) sostienen a raíz de un estudio empírico que las compañías presentes en la lista de los 100 mejores lugares para trabajar elaborada por la revista *Fortune* “*disfrutan no sólo de actitudes estables y altamente positivas por parte de sus empleados, sino también ventajas en el desempeño sobre el grueso del mercado*”. Teniendo esto en cuenta no cabe duda de que una compañía con interés por cuidar su clima laboral tendrá con probabilidad unos mejores resultados, siendo por tanto las mejores empresas para trabajar susceptibles de tener mejores resultados. En esta línea existen multitud de encuestas de clima organizacional que pueden ser útiles para el diagnóstico del mismo. No obstante dentro de estas encuestas, la ofertada por el Instituto Great Place to Work goza de una imagen muy reconocible y una fama muy extendida gracias al famoso ranking anual de mejores empresas para trabajar. Es por esto que multitud de empresas eligen participar anualmente en este ranking, esperando obtener un buen resultado que refuerce su estrategia de Employer Branding.

El Instituto Great Place to Work

El Instituto Great Place to Work se dedica desde 1983 (desde 2003 en España) a la consultoría de investigación, asesoría y capacitación para medir y mejorar el ambiente organizacional de diferentes compañías de distintos lugares del mundo. Con carácter anual, edita el reconocido ranking “Best Workplaces” que reconoce a las mejores empresas para que los profesionales ejerzan su labor.

El instituto mide el clima organizacional en base a 3 grandes dimensiones: Confianza (en relación a los líderes de la compañía), Camaradería (para con los compañeros de trabajo) y Orgullo (referido al trabajo realizado) (Ver figura 1). Desde el punto de vista del empleado, el instituto sostiene que la confianza de éste en la organización está determinada por tres factores: Credibilidad (basada en la comunicación, la competencia y la integridad), Imparcialidad (basada en la equidad, la ausencia de favoritismos y la justicia) y Respeto (basado en el apoyo, la colaboración y el cuidado). Según el modelo de GPTW, cuando estos factores son percibidos por el empleado, se establece una relación de confianza.

Figura 1. Modelo Great Place to Work



No obstante, el instituto entiende la confianza como bidireccional y también establece unos factores que la favorecen desde el punto de vista de la empresa. De este modo, la confianza desde el punto de vista de la empresa se ve enriquecida cuando se logran los objetivos de la organización (inspirando, escuchando y comunicando), cuando los trabajadores entregan lo mejor de sí mismos (desarrollando, agradeciendo y cuidando) y cuando los empleados trabajan unidos como un equipo/familia (contratando, celebrando y compartiendo).

Esta encuesta se realiza en base a dos estudios. En primer lugar, y con una ponderación de dos tercios sobre la calificación final, se encuentra el ‘Trust Index’; una encuesta centrada en el modelo de la Figura 1, dirigida a empleados, con 58 Ítems tipo Likert y dos preguntas abiertas. En segundo lugar y con un peso de un tercio se encuentra el ‘Culture Audit’: un cuestionario para el departamento de Recursos Humanos en el que se refleja información relativa a datos sociodemográficos de la plantilla, políticas y prácticas y datos sobre compensación. Adicionalmente el Instituto suele llevar a cabo una serie de Focus Groups con empleados de la compañía para obtener un matiz cualitativo a las puntuaciones. Para este trabajo, dado lo particular de cada empresa en los resultados del ‘Culture Audit’ y los Focus Groups, nos centraremos en el ‘Trust Index’.

Una vez revisado el foco de la encuesta, y dado el objeto del presente trabajo, pasaremos al detalle de los factores de mayor peso en la encuesta y más relacionados con un buen ambiente organizacional.

Factores para un buen Clima Laboral

1) Camaradería

El Instituto Great Place to Work considera la Camaradería como la resultante de tres factores: Relaciones Cercanas, Hospitalidad y Sentido de Unidad. Si bien es cierto que no todos estos conceptos son académicos y no entrañan ningún misterio para el común de las personas (relaciones cercanas y hospitalidad), Sí que podemos encontrar bibliografía académica sobre la naturaleza y efectos de la camaradería y el Sentimiento de Unidad.

La camaradería es según la Real Academia Española de la Lengua la “*amistad o relación cordial que mantienen entre sí los buenos camaradas*”. Sin pretender entrar a discutir conceptos adyacentes como la amistad, la definición propuesta es bastante clara y resulta muy intuitiva de cara a la cuestión de cómo influye la camaradería en el clima organizacional. De hecho, si bien la cuestión resulta bastante evidente, existe investigación que soporta la tesis de que una orientación de los empleados hacia actitudes colectivistas mejora el bienestar en el trabajo.

El colectivismo es, al igual que el individualismo, una variable cultural e individual que modera las relaciones de los individuos entre sí. De este modo, una cultura individualista fomenta comportamientos individualistas entre las personas mientras que una cultura colectivista hace lo propio en dirección contraria. Es importante destacar que estos atributos no son positivos o negativos per se. Pues bien, según la investigación de Rego y Cunha (2009) sostiene que los individuos colectivistas muestran mayores niveles de bienestar afectivo que los individualistas y, lo que es más relevante: que esta relación se encuentra mediada por la percepción de los empleados del espíritu de camaradería de una organización. Dicho de otra forma: de por sí, los individuos colectivistas se encuentran mejor dentro de las organizaciones, pero si la organización fomenta este tipo de comportamientos de cooperación y camaradería, el bienestar de los empleados aumenta.

El concepto de Sentimiento de Unidad y su positivo efecto sobre el clima laboral puede explicarse desde la Teoría de las Necesidades de McClelland y el efecto de favoritismo intragrupal propuesto por Tajfel en su teoría de la Identidad Social. La teoría de las necesidades de McClelland propone, a grandes rasgos, que existen tres tipos de necesidades a satisfacer en toda persona y por lo tanto tres tipos de motivación (para cubrir dichas necesidades): Motivación de logro, de poder y de afiliación. La necesidad de afiliación ha sido descrita como “*el deseo de experimentar relaciones interpersonales*

cálidas y amigables” (Schüler et al, 2013). Siguiendo esta lógica y el sentido común, las personas necesitamos contacto con otras personas en forma de relaciones cordiales. Poder satisfacer esta necesidad básica a través del grupo conformado por los compañeros de trabajo será sin duda algo positivo para el bienestar de las personas y la mejora del clima organizacional. El vínculo entre este efecto y el Sentimiento de Unidad puede hallarse en el efecto de favoritismo intragrupal descrito por Tajfel en su teoría de la Identidad Social. A grandes rasgos, Tajfel sostiene que parte de la identidad del individuo emerge de su identificación con un grupo social. En esta teoría se exponen los conceptos opuestos de endogrupo (el grupo con el que el sujeto se identifica) y el exogrupo (un grupo percibido como distinto). Pues bien, dentro de este paradigma es ampliamente conocido el contrastado efecto de favoritismo por los miembros del endogrupo (Dorrough et al, 2015). Dicho de otro modo: las personas tendemos a valorar mejor e incluso a favorecer a aquellos a quienes percibimos como “de los nuestros”. En resumen: en la medida en la que los miembros de una organización se perciban a sí mismos como parte de un mismo grupo, será más sencillo que puedan tener relaciones agradables entre ellos, lo que cubre una necesidad básica de los seres humanos.

En resumen: aun evidente como resulta, es fundamental que la relación del empleado con sus compañeros de trabajo sea positiva para la consecución de buen un clima laboral. Si bien esta relación se verá influida por factores como la carga de trabajo, las dinámicas de grupo o la personalidad de los integrantes del mismo, la tónica general de las relaciones interpersonales debe ser positiva. No conviene olvidar que el concepto de clima meteorológico hace referencia al promedio del tiempo atmosférico en un periodo de tiempo, y no al tiempo puntual que hace en un momento. Del mismo modo que puede llover en el Sahara, pero eso no quiere decir que hablemos de un clima húmedo; puede haber tensiones puntuales entre los miembros de un equipo de trabajo, y no tratarse de un ambiente hostil. Si bien las organizaciones no pueden influir directamente sobre esta clase de fenómenos, sí que pueden (y deben) intentar favorecer las condiciones para la aparición de estas cualidades de una positiva relación entre empleados.

2) Orgullo

Dentro del modelo propuesto por el Instituto Great Place to Work el segundo factor de peso para un buen clima laboral es el Orgullo. El orgullo según este modelo sería de tres tipos: orgullo por el trabajo individual, por el equipo y por la organización.

Sobre el orgullo a nivel individual, nos encontramos una emoción tradicionalmente categorizada como facilitadora de comportamientos antisociales por pensadores como Spinoza o Hobbes, la investigación reciente en Psicología ofrece una perspectiva más completa.

Como señala Lewis (2008) El orgullo no sería una emoción categóricamente antisocial, sino que tendría una naturaleza dual. Por una parte nos encontraríamos con el “orgullo auténtico” y por otra con el “orgullo hubrístico”. El primero haría referencia a la satisfacción y la autoconfianza de un individuo en relación a su éxito, mientras que el segundo estaría referido a un orgullo relacionado con la arrogancia y el engreimiento. En nuestras vidas cotidianas todos estamos familiarizados con estas dos versiones del orgullo. No obstante, como sugiere la investigación de Wubben et al (2012) el “orgullo auténtico” sería una emoción que indica y facilita comportamientos prosociales y de cooperación, especialmente en individuos altamente empáticos. De este modo, el orgullo a nivel individual no tiene por qué ser un impedimento para las relaciones entre los miembros de una organización sino que puede ser incluso un facilitador.

En cualquier caso, el nivel individual no resulta suficiente para explicar la dimensión e importancia del orgullo para la formación de un buen clima organizacional. Es preciso recurrir a otro tipo de modelos, con el grupo como unidad de medida para dar una explicación más completa de la importancia del Orgullo.

A nivel grupal y organizacional al hablar de orgullo parece claro que es necesario recurrir al concepto de orgullo de pertenencia. Este sería un elemento necesario para favorecer el sentimiento de unidad antes mencionado: el sentirse orgulloso de pertenecer a una organización o departamento de la misma. Según Helm (2013) el orgullo de pertenencia de los empleados estaría íntimamente relacionado con la reputación externa e imagen de la compañía. De este modo, cuanta mejor imagen tenga una compañía para sus clientes y el resto de miembros de la sociedad, mayor será el orgullo de los empleados por pertenecer a la misma. En esta línea encontramos en la actualidad ejemplos muy ilustrativos, de empleados que se utilizan a su compañía para autodefinirse; ya no solo

adoptando los valores de la compañía como propios, sino en su forma de referirse a sí mismos. Amazon es un buen ejemplo para ilustrar este punto.

En agosto de 2015 la compañía americana fue el centro de atención por un reportaje de Jodi Kantor y David Streitfeld (2015) publicado en The New York Times. Este reportaje retrataba las estresantes condiciones de trabajo de muchos trabajadores de Amazon, acusando a la dirección de la compañía de promover este clima insano de alto rendimiento. El artículo tuvo una amplísima difusión a nivel mundial y acaparó portadas en distintos medios. Al día siguiente de la publicación del artículo, Nick Ciobotariu (2015) respondió al artículo del diario a través de un post en la red social LinkedIn, definiéndose a sí mismo como “Amazonian” y saliendo a la palestra para defender a su compañía y refutar las acusaciones del periódico neoyorquino. Es preciso destacar que Nick Ciobotariu no ocupaba en el momento de la polémica (ni actualmente) un puesto directivo en la compañía.

Ejemplos como el presentado dan cuenta de la importancia del orgullo de pertenencia a una organización y hasta qué punto este permite explicar las conductas de los empleados. Volviendo al estudio de Helm, la conclusión de éste no debe ser considerada como menor, dado que asociado al orgullo de pertenencia encontró también una relación con las bajas voluntarias y por ende los costes de rotación no deseada en las compañías, un factor crítico en nuestro momento. En resumen: fomentar una imagen positiva de la compañía y generar una buena reputación para todos sus stakeholders aumenta el orgullo que los empleados sienten de formar parte de esta, llegando a repercutir directamente en la disposición de éstos a abandonar la compañía.

En otras palabras, estar orgulloso del trabajo que uno desempeña es relevante en la relación de un individuo para con su trabajo. Si bien es cierto que esto no es aplicable para todas las personas, como ya señaló McGregor en los años sesenta del pasado siglo con sus teorías X e Y, muchos de los trabajadores de una compañía disfrutarán más de su trabajo en la medida en la que puedan estar orgullosos del mismo.

3) Confianza

La confianza es el concepto central del modelo de clima laboral propuesto por el Instituto Great Place To Work. Ésta se articula en torno a tres conceptos: Credibilidad, Respeto e Imparcialidad. Cada una de estas dimensiones se divide a su vez en tres, a la manera de las vistas anteriormente por lo que, para un análisis más detallado, procederemos a revisarlas de manera aislada.

3.1) Credibilidad

La cualidad de que los mensajes emitidos por la organización sean percibidos como auténticos. La credibilidad de una organización hacia sus empleados resulta imprescindible para una correcta consecución de los objetivos de la organización. Si los empleados se sienten engañados por la organización, es más que probable la aparición de la desconfianza en la misma. Una fuente creíble es casi siempre más eficaz persuadiendo, como bien señalan Tormala y Petty (2004). Conviene recordar que la persuasión no siempre tiene una naturaleza maquiavélica, sino que puede tratarse de un proceso psicológico muy útil para conseguir la implicación de los empleados de una compañía de una manera honesta. Se trata de convencer, y para ello es vital resultar creíble. Volviendo al modelo de Great Place to Work, la credibilidad se compone como la confluencia de tres factores en la organización: una buena comunicación, la competencia de los líderes percibida por los empleados y la integridad como valor a fomentar en la cultura de la organización.

Tratando en primer lugar la comunicación, y sin pretender este ser un punto sobre buenas prácticas en comunicación organizacional, existen consideraciones a tener en cuenta en la relación entre una comunicación efectiva y un buen clima laboral. Es un efecto conocido y soportado por evidencia empírica que una buena comunicación entre mandos y subordinados explica gran parte de la varianza de la satisfacción de estos últimos con su trabajo; especialmente cuando los mandos se encuentran comprometidos con la organización (Orpen, 1997). Cuando los mandos se encuentran comprometidos con el proyecto de la organización y son capaces de comunicarse de una manera clara y efectiva con sus subordinados, estos están por lo general más satisfechos en su trabajo. Las evidencias como la mostrada por este estudio son muy numerosas y permiten dar cuenta del desarrollo de la comunicación en las

organizaciones durante los últimos años; una función que sin duda ha experimentado un crecimiento más que notable.

Con respecto a la competencia percibida no cabe duda de que esta está asociada con el grado de expertise de los líderes, especialmente en un contexto de interacción laboral, en el que difícilmente una persona poco competente podría pasar por mucho tiempo como un experto ante sus compañeros. Así pues, cabe preguntarse: ¿Qué hace de alguien un experto en el contexto laboral? Como muy bien señala Mieg (2009) en su revisión sobre la materia, existen varios factores que permiten diferenciar en el ámbito profesional a una persona experta y competente de una que no lo es. Entre estos factores se encuentran un desempeño superior de manera estable, la búsqueda constante de la mejora, la adaptación a distintos entornos de trabajo y la especificidad del conocimiento del experto (o dicho de otro modo, un experto no tiene por qué serlo en todo). Asimismo Mieg señala que la investigación apunta al factor del tiempo que el experto ha dedicado a su actividad, dando lugar a las famosas reglas de los “10 años” o las “10.000” horas. En resumen: estos factores que Mieg detalla serán características a buscar en los líderes de la organización si se pretende que ésta sea y se perciba como competente. Esta competencia, real y aparente es básica para hacer creíbles los mensajes de la organización a sus stakeholders.

Por último dentro de los factores que favorecen la credibilidad de una organización encontramos la integridad. La integridad de una organización está íntimamente ligada con la de las personas que la componen, pues como bien señala Richard De George (1993) sólo las personas son capaces de un comportamiento ético, si bien es cierto que las personas se pueden ver influenciadas por las políticas y cultura de la organización. En cualquier caso, parece lógico que si queremos una organización íntegra, este será un valor a promover a nivel individual entre los empleados de la misma así como a nivel grupal a través de la cultura de la compañía. Es relativamente frecuente medir la integridad o la honestidad en procesos de selección para incorporarse a una compañía pero ¿qué se mide exactamente con estas pruebas? Como señala Wanek (1999) las escalas de integridad suelen medir factores como honestidad, fiabilidad o diligencia de las personas. El objeto de estas pruebas en los inicios de su aplicación, durante la segunda mitad del siglo pasado, era principalmente prevenir las pérdidas en las compañías por robos cometidos por los empleados. Conforme fue avanzando el siglo este tipo de pruebas psicométricas se empezaron a utilizar para

buscar empleados más predispuestos a comportamientos éticos, al considerar estos como beneficiosos para la organización. Este cambio de enfoque evidencia la puesta en valor de la integridad como valor en los empleados de una compañía. Volviendo a la integridad en el plano organizacional, los resultados de Ghosh (2008) parecen respaldar la hipótesis de que los empleados tienden a comportarse de una manera más ética cuando desde la dirección se valora la integridad. En resumen, Una compañía caracterizada por su integridad debe construirse tanto desde el nivel individual, por las acciones y comportamientos de sus empleados, como a nivel global a través de una dirección que apoye y promueva este tipo de comportamientos. De manera adicional a todo lo anterior, es también interesante mencionar que existen numerosos estudios (Luther, 2000) que han encontrado relación entre la integridad de las personas y un mejor desempeño en el puesto de trabajo. Evidentemente no nos encontramos ante un factor decisivo en el desempeño de los individuos, pero si con un peso a tener en cuenta.

3.2) Respeto

El respeto es un componente básico de cualquier grupo social humano, que nos permite convivir en grupo. Según la revisión que realizan del concepto de respeto Janoff-Bulman y Werther (2008) existen dos tipos de respeto en las relaciones humanas: Categórico y Contingente.

El respeto categórico se refiere a una forma de reconocimiento entre iguales que garantizamos a alguien tan solo por reconocerle como parte de un grupo al que nosotros pertenecemos. En el momento en el que reconocemos a una persona como tal, existen consideraciones en el trato que le damos; del mismo modo que las mayores atrocidades de la historia se han cometido cuando a un colectivo se le ha privado de ese estatus, deshumanizándolo (Zimbardo, 2008). Este tipo de respeto se encuentra muy relacionado con factores que ya hemos tratado como el orgullo de pertenencia o el sentimiento de unidad. De este modo, cuanto más claramente identificado y cohesionado esté un grupo, más proclive será este para la aparición de este tipo de reconocimiento entre iguales. Por otra parte, el respeto contingente sería el reconocimiento de uno o varios miembros de un grupo como los mejores en algún campo. Este es un fenómeno eminentemente intragrupal que fomenta la emergencia

de un líder informal dentro del grupo. Ambos tipos de respeto son precisos para un buen clima laboral: mientras que el respeto categórico garantiza cohesión en el grupo, el contingente puede proporcionar dirección al mismo, evitando ambigüedades e incertidumbres del entorno

Independientemente del tratamiento que haya recibido el respeto desde el estudio académico, el Instituto Great Place to Work lo define como la confluencia de tres factores: Apoyo, Colaboración y Cuidado. Como resulta evidente antes de profundizar en el análisis, estos tres factores son característicos de un grupo cohesionado, elemento que viene repitiéndose como muy relevante a lo largo de toda la revisión.

El apoyo, tanto material como psicológico, es un factor crucial en el bienestar del individuo. No se trata tan solo de satisfacer una necesidad de afiliación en los términos de la teoría de McClelland, sino de cómo afronta un individuo situaciones estresantes. Como señalan Cohen y Wills (1985) contar con apoyo social es importante, siendo un factor con peso estadístico en el desarrollo de una enfermedad mental o la tasa de mortalidad en algunas enfermedades. Del mismo modo y según la pionera investigación de Cohen y Wills, el apoyo puede permitir una percepción más realista de eventos potencialmente estresantes, así como una inhibición de las respuestas desajustadas a estos eventos. En el ámbito organizacional y en un estudio más reciente, Scott et al (2014) encontraron que el apoyo de la organización percibido por el trabajador ejerce influencia sobre la autoestima del mismo en la Compañía, lo que combinado con el apoyo de los compañeros y del entorno social, genera un bienestar sujeto y una mejor disposición frente a eventos estresantes.

La colaboración es el medio por el que distintos individuos aúnan sus esfuerzos en la consecución de una serie de objetivos. No resulta ningún misterio que la consecución de las tareas requiere de colaboración con otros en su inmensa mayoría. No obstante y de cara al estudio del clima organizacional cabe preguntarse cómo influye la colaboración en este. De acuerdo con los recientes resultados de Lee et al (2015) la colaboración de los miembros de un equipo tiene una relación negativa con el conflicto relacional entre los miembros del mismo. Es decir: según la evidencia empírica recogida por los investigadores, en la medida en la que un equipo trabaja más unido (lo que se puede favorecer asignando tareas con un alto grado de interdependencia), menor será el grado de conflictos entre sus miembros. Asimismo

Lee et al señalan que este escenario de tareas interdependientes para favorecer la colaboración entre los miembros del grupo mejora el desempeño de los individuos en el puesto de trabajo. Como dato adicional, el estudio de Lee et al también muestra evidencia en favor de la hipótesis según la cual la confianza (factor central al modelo del Instituto Great Place to Work) influiría en la relación entre los conflictos entre los miembros del grupo y el desempeño. Es decir, en un ambiente de confianza entre los miembros del grupo, un conflicto interpersonal no afectará significativamente al desempeño. Asimismo, y como ventaja adicional de una fluida colaboración entre trabajadores, existen recientes estudios que establecen una relación directa entre colaboración e innovación (Inoue y Liu, 2015), generando más ideas nuevas más deprisa que en un ambiente poco propicio para la colaboración

Por último y con respecto al cuidado, nos encontramos ante un concepto relativamente ambiguo, referido a la acción de asistir o ayudar a alguien. Visto bajo el prisma de la psicología estamos hablando de conductas prosociales y de ayuda a un nivel grupal. Hablamos de conductas prosociales cuando las acciones de un sujeto van encaminadas al beneficio del grupo o sociedad a la que pertenece y de altruismo cuando las acciones de un individuo están motivadas por las necesidades de otro, sin expectativa de recibir nada a cambio. Si bien es cierto que algunos autores cuestionan el altruismo entendiéndolo como motivado por una evitación del sufrimiento generado por la empatía con el otro (Stocks et al, 2009); de lo que no cabe duda es de que hablamos de unos individuos que ayudan a otros.

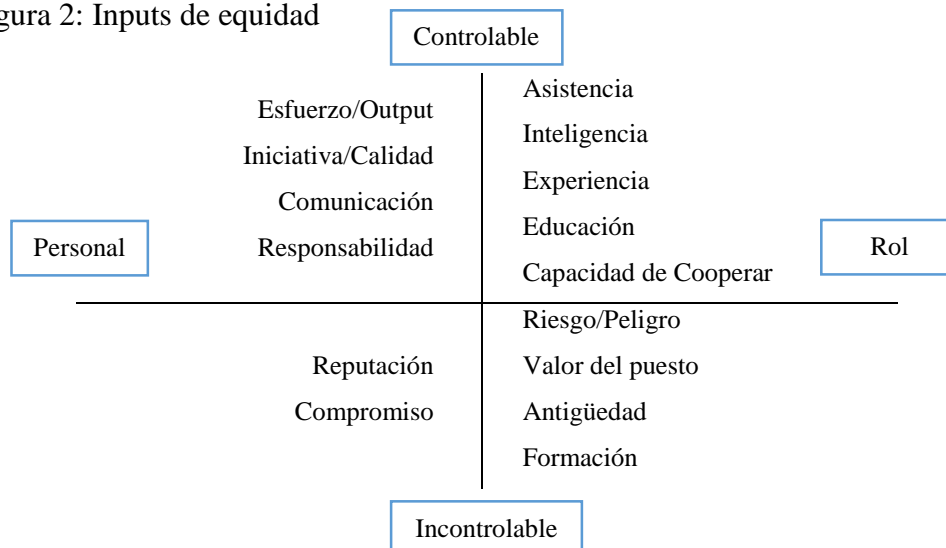
Existen explicaciones evolutivas, genéticas y psicosociales para dar cuenta de las conductas prosociales, si bien para el objeto de este trabajo nos centraremos en el impacto de éstas en un contexto organizacional. Así pues, como afirman Hu y Liden (2015) el comportamiento prosocial está directamente relacionado con la satisfacción de los empleados y eficacia del equipo de trabajo, así como con una reducción de la rotación voluntaria de los miembros del equipo. Sin duda una conducta prosocial por parte de los miembros del equipo de trabajo es un factor de gran peso en la consecución de un buen clima laboral.

3.3) Imparcialidad

La imparcialidad es la ausencia de inclinación en favor o en contra de una persona o situación al juzgar o actuar sobre un asunto. Se trata de un componente básico de la confianza de los empleados en la organización dado que, entre otras cosas, resta incertidumbre sobre qué esperar de la organización como consecuencia a las acciones propias. El modelo de Great Place to Work diferencia tres componentes de la imparcialidad: equidad, ausencia de favoritismos y justicia. Si bien se trata de conceptos adyacentes, pasaremos a analizarlos en mayor detalle.

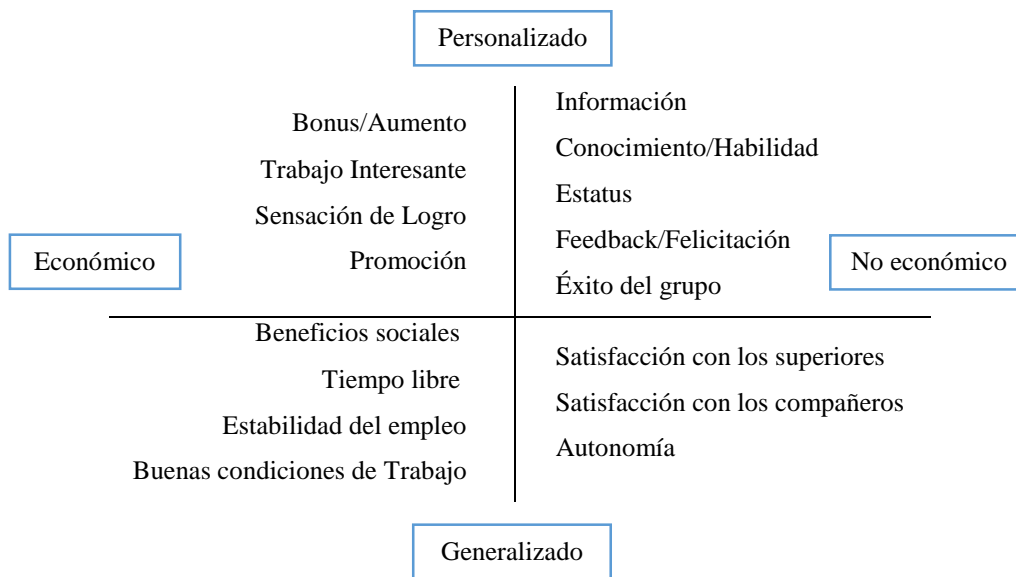
Cuando se habla de equidad en un contexto organizacional típicamente se hace aludiendo a dos materias: en primer lugar nos podemos referir a la teoría de la equidad de Adams (1963), que trata sobre equidad en materia salarial o en segundo lugar podemos hacerlo refiriéndonos a las condiciones generales en el lugar de trabajo que generan la percepción de igualdad entre trabajadores. Tratando en primer lugar la teoría de Adams, se propone que existe una relación entre la percepción de equidad en la retribución por parte del empleado, la calidad de su trabajo y la productividad del empleado. De este modo, cuando los trabajadores consideran que su retribución es equitativa, trabajarán más y mejor. La duda que resta es ¿Cuándo consideran los trabajadores que su retribución es equitativa? En este campo encontramos la aproximación de Siegel et al (2008), que propone una taxonomía de los factores determinantes de la equidad salarial. A través de un estudio de escalamiento multidimensional, Siegel et al. concluyen que las variables determinantes de la percepción de equidad pueden distribuirse a lo largo de dos continuos, organizados a modo de eje cartesiano (ver Figura 2).

Figura 2: Inputs de equidad



Como se puede apreciar en la figura 2, los factores que determinarían la percepción de equidad estarían distribuidos en función del grado de control que el sujeto ejerce sobre ellos y si éstos se deben a sus características personales o las requeridas por su puesto. De este modo en la medida en la que la compensación de la plantilla se distribuya de acuerdo a los criterios expuestos, la retribución será percibida como equitativa. No obstante, el estudio de Siegel et al. no se limita a señalar los inputs que el trabajador realiza para la organización, sino que también taxonomiza los outputs que recibe el empleado, no solo en materia salarial (como cabría esperar de la teoría de la equidad de Adams), sino también atendiendo a otros factores, haciendo referencia a las condiciones generales en el lugar de trabajo que generan la percepción de igualdad entre trabajadores. De este modo los outputs también se podrían distribuir en un eje cartesiano como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Outputs de Equidad



Como puede verse, los empleados valorarían como equitativas este tipo de recompensas por contraprestación a su esfuerzo, siendo lo más relevante la diferenciación que se realiza entre el carácter individual o colectivo de la recompensa y su naturaleza económica o no económica.

Pasando ahora a la ausencia de favoritismos, nos encontramos ante un concepto muy relacionado con la percepción de Justicia en la organización. Tanto es así que de hecho Siegel et al. afirman que la ausencia de favoritismos entre empleados respondería a la denominada “Justicia Distributiva” (referida a la equidad de las recompensas y la

distribución de los recursos), en contraposición a la “Justicia Procedural” (que haría referencia a lo justo del procedimiento empleado para llevar a cabo el reparto de recompensas y recursos). En cualquier caso, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de justicia en el lugar de trabajo? Para responder a esta pregunta encontramos varias definiciones. Según Goldman y Cropanzano (2014), la justicia en un ámbito organizacional “...se refiere a eventos moralmente requeridos que tienen lugar en el entorno de trabajo e involucran estándares normativos. En concreto, si las reglas de apropiada conducta son seguidas y obedecidas” (p. 317). En cambio Mueller y Wyn (2000) abordan la justicia en el ámbito organizacional de una manera más amplia, haciendo referencia a varios tipos de justicia, en la línea ya comentada de Siegel et al.

De este modo podríamos definir la Justicia en el entorno de trabajo como la equidad entre los empleados a nivel grupal, de procedimiento, de interacción y de distribución. Asimismo para poder hablar de justicia deberíamos contemplar una acción encaminada a corregir desequilibrios en la equidad en cualquiera de estos campos. Partiendo de esta definición y una vez aclarado el concepto, encontramos en la citada investigación de Mueller y Wyn evidencia empírica de más de 18.000 sujetos de muestras occidentales, asiáticas y africanas para responder a la cuestión de cómo valoran los sujetos la justicia en su entorno de trabajo. ¿Es algo que preocupe a los empleados?

Según los resultados obtenidos del metaanálisis de Mueller y Wyn, de los 5 factores que más relevancia tienen para los sujetos en su trabajo, la justicia (especialmente entendida como equidad en su variedad distributiva) aparece consistentemente en primer lugar, por delante de la retribución, la autonomía, la variedad en las tareas y el progreso profesional. En otras palabras: las personas damos gran importancia a que nuestra relación con las empresas sea justa y proporcionada entre lo que aportamos y lo que recibimos, extendiendo esta comparación a nuestros compañeros.

Conclusiones sobre el modelo GPTW

Como hemos ido comprobando a lo largo de los distintos apartados tratados, el ‘Trust Index’ del Instituto Great Place To Work se refiere a dimensiones que caracterizan las relaciones entre el trabajador y sus compañeros, superiores y la Compañía. Estas dimensiones son eminentemente psicológicas y por lo tanto subjetivas, lo que hace imposible su medición mediante métodos directos. Es decir, no es posible medir el respeto de una persona hacia sus compañeros y viceversa directamente, sino que debemos apoyarnos en evidencias secundarias tales como opiniones, comentarios, conductas y dinámicas sociales en los grupos.

Dicho de otra forma; el clima organizacional es un constructo psicológico formado por otros constructos de compleja medición. De este modo la única forma de medir el clima es recoger evidencias (opiniones, comportamientos, etc...) de los constructos que lo conforman, intentando por lo tanto abordar el fenómeno con la máxima validez posible. Esta naturaleza subjetiva del clima organizacional hace muy complicado su estudio y son muchas las aproximaciones a su medición que se han realizado desde la Psicología. Sin necesidad de una búsqueda exhaustiva encontramos cuestionarios como el ‘Organizational Climate Survey’, del Hay Group; el ‘CLA’ de Ediciones Tea o el ‘Organizational Climate Measure’, basado en el modelo de Quinn and Rohrbaugh, por citar solo algunos de los primeros resultados.

En cualquier caso y con independencia de la complejidad en su medición, es importante tener en cuenta que en la medida en la que el clima está determinado por las interacciones entre distintas personas, este es un fenómeno culturalmente mediado. Un buen clima laboral para una empresa en España bien podría no serlo para una en Japón dadas las diferencias culturales entre ambos países. Esta es precisamente una de las virtudes del ranking de Great Place to Work: está elaborado a nivel nacional, y las evaluaciones de su cuestionario se complementan con información cualitativa. Este carácter local del Instituto junto con la capacidad para poder realizar comparaciones a través de un ranking hacen de la clasificación de Great Place to Work una herramienta muy útil; muy posiblemente razón por la cual ha conseguido diferenciarse de otros estudios de Clima Laboral, teniendo sus resultados un impacto frecuente incluso en prensa generalista.

Centrándonos en las dimensiones del modelo, es fácil concluir que todas ellas, además de subjetivas, tienen un carácter relacional, es decir, no tratan al individuo por separado, sino como una parte de un grupo. Esta característica quizá sea más notable en dimensiones como ‘Camaradería’ o ‘Respeto’; fenómenos imposibles de entender sin el grupo como unidad de análisis. Por lo tanto, siempre que tratemos de buscar explicaciones, consecuencias o implicaciones para la acción para el fenómeno del clima deberemos acudir a la teoría psicosocial y a sus explicaciones centrípetas de la conducta del sujeto; es decir, contemplando sus acciones como influenciadas por una multitud de factores situacionales externos.

Puede parecer que esta afirmación sobre la explicación de las acciones de los sujetos complica la gestión del cambio hacia un mejor clima organizacional al incluir multitud de variables situacionales, pero en mi opinión resulta más bien lo contrario. Si consideramos las opiniones, creencias, comentarios y acciones de los sujetos como generados únicamente por sus disposiciones personales (su personalidad, inteligencia y particularidades), entonces influir sobre ellos es una ardua tarea. Por el contrario en la medida en la que entendamos que el comportamiento está fuertemente influenciado por el ambiente y la situación, más sencillo nos será manipular dicho ambiente para hacerlo más agradable para el sujeto.

Dicho de otra forma: si sabemos que los empleados se encuentran más a gusto cuando pueden relacionarse entre ellos, no seleccionemos empleados teniendo en mente que deben llevarse bien con los demás. Facilitemos que puedan hablar entre ellos mediante la disposición del entorno físico, el diseño de las tareas a realizar o los tiempos que deben pasar juntos. Esta forma más holística de pensamiento, influenciando a través del entorno en lugar de directamente, es la que diferencia a las compañías en la gestión del clima.

Llegados a este punto, y partiendo de la base de que la mejor forma de propiciar un buen clima no es tratar la cuestión directamente, centrándonos en los sujetos; sino indirectamente, actuando sobre su entorno, cabe preguntarse, ¿en qué medida es posible para la función de Recursos humanos de una compañía influenciar el Clima Organizacional?

Influencia de las políticas de Recursos Humanos

Como hemos visto, un buen clima laboral podría ser definido como la confluencia de un nivel de bienestar psicológico de los sujetos en las distintas subdimensiones que lo conforman. Precisamente por este carácter subjetivo es imposible influir sobre el clima de manera directa. Se trata de percepciones personales, de un constructo; y no de una realidad definida y concreta.

Una política o procedimiento de Recursos Humanos no va a cambiar el grado en el que un empleado está orgulloso de su trabajo, o de su equipo; del mismo modo que es inútil pretender que todos los empleados mantengan una relación de camaradería. En mi opinión esto no se debe solo al carácter subjetivo que venimos aludiendo, sino a una razón mucho más sencilla. El departamento de Recursos Humanos no puede estar en todas partes, influyendo sobre todas las interacciones que los empleados mantienen entre sí o modulando el tono y las formas de los managers para con sus subordinados. En la medida en la que el clima esta generado por el conjunto de las interacciones entre todos los empleados, será tarea de todos los empleados contribuir al mismo.

Llegados a este punto parece claro que por más empeño que se ponga desde la función de Recursos Humanos, si no existe voluntad de generar un buen clima desde la Dirección de la Compañía, será muy complicado que esto se produzca. El grado de implicación requerido por todos los empleados de la Compañía en esta materia sólo puede conseguirse mediante el firme compromiso de la dirección en este sentido. Sin este primer ingrediente resulta de todo punto imposible abordar la mejora del Clima Organizacional.

Dicho esto, sí se cuenta con el apoyo y compromiso de la dirección, sí que es posible impulsar las medidas para favorecer el cambio. Es importante comprender que no estamos hablando de un cambio menor, o de la modificación de un procedimiento, sino de un giro en la forma de ver cualquier interacción dentro de la Compañía. La aportación de Recursos Humanos en este punto es principalmente la visibilización, concienciación y formación sobre la importancia del clima para el conjunto de la compañía.

Con respecto a la visibilización, es labor del área de Recursos Humanos junto con los órganos de dirección de la Compañía el hacer ver que existe una voluntad por abordar un cambio en el clima de la organización, que este cambio es importante y prioritario para la Dirección y que se va a dotar de medios a todos los miembros de la Compañía para

acometer el cambio. Después de todo, no podemos pretender no cambiar nada en la dinámica de la organización y obtener un resultado diferente en cuanto al clima se refiere.

Pasando a un momento de concienciación, es preciso volver a recalcar la importancia del cambio a través de la cadena de mando. Los cambios de un tipo tan profundo como este deben llevarse a cabo desde “lo más alto” de la organización hasta “abajo del todo”. En esta línea es importante transmitir a los mandos de la compañía la importancia y prioridad del proceso, mostrando el camino a través del ejemplo.

En este punto, y solo una vez visibilizada la importancia del clima y concienciada la organización, es cuando el departamento de Recursos Humanos tiene un papel más importante, formando a los mandos de la compañía en formas de Gestión de Personas que favorezcan un ambiente propicio para un buen clima organizacional. Los mandos deben ser conscientes de que en sus equipos debe predominar la camaradería y el respeto entre compañeros, que la organización debe ser percibida como creíble e imparcial por los empleados a través de su figura y que la confluencia de todo esto debe además de ir acompañado de un orgullo por el conjunto de la actividad por parte de los empleados. Es labor del departamento de Recursos Humanos, en su función de formar a los empleados, el dotar de herramientas a los mandos para abordar la gestión del clima en sus equipos.

Siendo esta la principal contribución del departamento de Recursos Humanos para la consecución de un buen Clima Laboral, siendo imposible ningún cambio sin lo anterior, sí que existen algunas acciones más que pueden generar una mejora en las subdimensiones que conforman el clima.

Por ejemplo, de cara a generar un ambiente de imparcialidad de la organización, de justicia y equidad es importante dejar claras las reglas. En este sentido contar con políticas y procedimientos claros, comunicarlos eficazmente a la organización y garantizar su estricto cumplimiento ayuda a generar un espacio de seguridad normativa en la que los empleados puedan detectar que comportamientos son correctos y cuáles no, facilitando la identificación de conductas indeseables y estableciendo mecanismos para actuar contra ellas. En esta línea son útiles los códigos éticos que, sin convertirse en un listado interminable de prohibiciones, se concretan en un conjunto de directrices y valores que dan las reglas para diferenciar una actuación correcta de una incorrecta.

Como hemos visto, también es fundamental para facilitar un ambiente de justicia y equidad contar con un sistema retributivo que mantenga dicho equilibrio, diferenciando a través de la compensación (salarial y no salarial) a los empleados en virtud de su aportación a la compañía, en línea con los factores señalados en la Figura 2 (pág. 18).

Abordando la credibilidad como factor integrante de la relación de la confianza entre el individuo y la Compañía, también existen acciones a llevar a cabo desde el departamento de Recursos Humanos. Como hemos visto, para generar credibilidad es imprescindible una comunicación fluida, transparente y eficaz. Si los empleados son conscientes de la situación de la Compañía, será más sencillo que entiendan como lógicas las acciones de la Dirección que si solamente conocen su función o la de su departamento.

De cara a facilitar la aparición de Orgullo por su labor en los empleados, es una buena idea poner en marcha iniciativas destinadas a reconocer y agradecer a los empleados o equipos su labor o sus resultados, de una manera transparente y pública.

Por último, y dado que gran parte del clima laboral se explica por la naturaleza de las interacciones entre empleados, es importante contar con un entorno físico (siempre que sea posible) que facilite dichas interacciones. Esto no se refiere solo a la ubicación y disposición del centro de trabajo, sino a los horarios y las facilidades que se ofrecen desde la Compañía para la conciliación de la vida familiar y laboral.

En definitiva: el Clima Laboral no es responsabilidad única del departamento de Recursos Humanos, sino que requiere de la acción de toda la Compañía y del firme apoyo de los órganos de dirección de la misma. En este sentido, una intervención para mejorar el clima organizacional llevada a cabo solamente desde el departamento de Recursos Humanos es inútil y carece de sentido. Las formas de hacer en materia de Gestión de Personas deben estar alineadas en toda la compañía, se debe dotar de recursos a los mandos para abordar este cambio en sus equipos y se debe enfatizar la importancia de este proceso. De lo contrario, muy difícilmente podremos hacer de una Compañía un gran lugar para trabajar, con los beneficios que ello conlleva.

Bibliografía

- Adams, J. S. (1963). *Wage inequities, productivity, and work quality*. Industrial Relations, 3, 9–16.
- Ciubotariu, N. (2015, 16 de agosto) *An Amazonian's response to "Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace"*. Publicado en www.linkedin.com/pulse
- Cohen, S. & Wills, T.A. (1985) *Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis*. Psychological Bulletin. Vol. 98. No 2. 310-357
- De George, R. (1993). *Competing with integrity in international business*. New York: Oxford University Press.
- Dorrough, A.R.; Glöckner, A.; Hellmann, D.M.; Ebert, I. (2015) *The development of ingroup favoritism in repeated social dilemmas*. Frontiers in Psychology, 6:476
- Ghosh, D. (2008) *Corporate values, workplace decisions and ethical standards of employees*. Journal of Managerial Issues, Vol 20(1), pp. 68-87.
- Goldman, B.; Cropanzano, R. (2014) “‘Justice’ and ‘fairness’ are not the same thing” Journal of Organizational Behavior, 36, 313–318
- Hu, J.; Liden, R.C. (2015) *Making a difference in the teamwork: linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness*. Academy of Management Journal, Vol. 58, No. 4, 1102–1127.
- Inoue H, Liu Y-Y (2015) *Revealing the Intricate Effect of Collaboration on Innovation*. PLoS ONE 10(3)
- Janoff-Bulman, R., & Werther, A. (2008). *The social psychology of respect: Implications for delegitimization and reconciliation*. In A. Nadler, T. Malloy & J. D. Fisher (Eds.), *Social Psychology of inter-group reconciliation: From violent conflict to peaceful co-existence* (pp. 145-171). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kantor, J; Streitfeld, D. (2015, 15 de agosto) *Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace*. Publicado en www.nytimes.com
- Lee, C.; Lin, Y.; Huan, H.; Huang, W. & Teng, H (2015) *The effects of task interdependence, team cooperation, and team conflict on job performance*. Social behavior and personality, 43(4), 529-536

- Lewis, M. (2008). *Self-conscious emotions: Embarrassment, pride, shame, and guilt*. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (3rd ed, pp. 742-756). New York, NY: Guilford Press.
- Luther, N. (2000) *Integrity testing and job performance within high performance work teams: A short note*. *Journal of Business and Psychology*, Vol 15(1), pp. 19-25.
- Mueller, C.W.; Wynn, T. (2000) *The Degree to Which Justice Is Valued in the Workplace*. *Social Justice Research*, Vol. 13, No. 1, 1-24
- Orpen, C. (1997) *The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation*. *The Journal of Psychology*, 131(5), 519-522
- Patterson, M.G.; West, M.A.; Shackelton, V.J; Dawson, J.F.; Lawthom, R.; Maitlis, S.; Robinson, D.L.; and Wallace, A.M. (2005) *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. *Journal of Organizational Behaviour*. 2005, 26, 379–408.
- Peiró, J.M.; Morales, J.F.; Fernandez Dols, J.M. (eds) (2000) *Tratado de Psicología Social. Volumen II: Interacción Social*. Madrid, Síntesis
- Porter, ME (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Free Press
- Rego, A.; Cunha, M.P. (2009). *How individualism–collectivism orientations predict happiness in a collectivistic context*. *Journal of Happiness Studies* (2009) 10:19-35
- Scott, K.L.; Zagencyk, T.J.; Schippers, M.; Purvis, R.L.; Cruz, K. S. (2014) *Co-Worker Exclusion and Employee Outcomes: An Investigation of the Moderating Roles of Perceived Organizational and Social Support*. *Journal of Management Studies* 51:8. 1235-1256.
- Siegel, P.H.; Schraeder, M. & Morrison, R. (2008) *A Taxonomy of Equity Factors*. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1, pp. 61–75.
- Smithey, I., Gerhart, B. & Scott, K. (2003): *Are the 100 Best better? An empirical investigation of the relationship between being a “Great Place to Work” and firm performance*. *Personnel Psychology*. 56, 965-993

- Stocks, E.L.; Lishner, D.A. & Decker, S.K. (2009) *Altruism or psychological escape: Why does empathy promote prosocial behavior?* European Journal of Social Psychology, 39, 649–665
- Tormala, Z.L.; Petty, R.E. (2004) *Source Credibility and Attitude Certainty: A Metacognitive Analysis of Resistance to Persuasion.* Journal of Consumer Psychology, 14(4), 427-442
- Wanek, E. (1999) *Integrity and honesty testing: What do we know? How do we use it?*. International Journal of Selection and Assessment, Vol 7(4), pp. 183-195.
- Werhane, P.H. (2014) *Competing with Integrity: Richard De George and the Ethics of Global Business.* Journal of Business Ethics, Vol 127(4), Apr, 2015. pp. 737-742.
- Wubben, M.J.J.; De Cremer, D.; van Dijk, E. (2012): *Is pride a prosocial emotion? Interpersonal effects of authentic and hubristic pride.* Cognition and Emotion. 26(6), 1084-1097
- Zimbardo, P. (2008). *El efecto Lucifer: El porqué de la maldad.* Barcelona. Paidós