



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

Estudio del clima laboral

Natalia Pérez Barrios

Tutor: Jesús Labrador

Madrid

2018/2019

ÍNDICE.

Introducción.....	3
Marco teórico.....	5
• Acercamiento histórico.....	5
• Definición.....	9
Dimensiones del clima laboral.....	11
Cultura organizacional.....	16
Diferencias y similitudes entre clima y cultura organizacional.....	17
Importancia de un clima sano.....	19
Mejora del clima organizacional	21
Conclusión/ discusión.....	22
Referencias.	25

1. Introducción:

“El hombre es un ser social por naturaleza”. Los seres humanos somos seres sociales, necesitamos del otro para sobrevivir, necesitamos el contacto, las relaciones y el afecto de otros. Por ello es tan importante que nuestras relaciones sociales sean sanas en los principales aspectos de nuestra vida, como en el trabajo, ya que gran parte de nuestro tiempo va destinado a ello. El clima laboral es el que consigue que las relaciones sean sanas y que nuestro tiempo en el trabajo sea beneficioso para nosotros.

Es importante destacar que no solo hay una definición de clima laboral, no todos los autores están de acuerdo con las dimensiones que lo forman, hay distintos tipos de clima y distintas maneras de medirlo. Con este trabajo vamos a realizar un recorrido por estos distintos puntos de vista y por las distintas posibilidades en cada uno de ellos. A pesar de que se comenzó a definir este término en los años 60, hoy en día, tras un largo recorrido sigue sin haber un consenso sobre la definición de este término. (Parker et al., 2003)

En un primer momento no se tenía tanto en cuenta la satisfacción del empleado, eran considerados maquinas, pero a lo largo que ha ido transcurriendo el tiempo se ha ido dando más importancia. Antes de los años 50 aparecen personas como Frederick Winslow Taylor, las cuales plantean una forma de trabajo en la que el principal objetivo era obtener resultados, mediante un abuso de los empleados. Con el tiempo se ha demostrado que un mal clima afecta enormemente a los empleados, por lo que en este trabajo hablaré de la importancia de mantener unas buenas relaciones en el trabajo y de cómo conseguir un buen clima y la importancia que eso tiene.

Como ya he mencionado en los últimos años el clima laboral ha ido captando gran interés en las empresas, y ha ido aumentando su importancia ya que se considera un factor principal para aumentar la motivación de los empleados y esto mejora la productividad y la satisfacción de una empresa. (Gonçalves, 2011). Por lo que podemos decir que un buen clima laboral es uno de los factores esenciales respecto a la productividad. En el momento en que las empresas crean un mejor clima, hace que los empleados se sientan en mayor medida parte de la empresa, por lo que aumenta el compromiso.

Según una encuesta mundial realizada en 2010 por Boston Consulting Group y la World Federation of People Management Association, en la que se incluye 109 países. Se destacan cuatro tópicos que son considerados los más críticos en cuantos a recursos

humanos. Entre ellos se encuentra: realzar el compromiso de los empleados. (BGC & WEPMA, 2010).

Cuando hablamos de compromiso no nos referimos solamente a aumentar el rendimiento, sino que busca también satisfacer otros intereses que también afectan al empleado, como puede ser un aumento de autoestima o de la dignidad. Por lo que el compromiso satisface tanto al empleado como a la empresa. (Eisenberger, Stinglhamer, Van Denberghe, Sucharski, & Rhoades 2002).

También será necesario hablar de otros conceptos que están relacionados con el clima laboral, como es la cultura organizacional. Este término será importante definirlo ya que comparte algunas similitudes con el clima y al mismo tiempo también tiene algunas diferencias, que veremos más adelante. Podremos ver que al igual que el clima, la cultura organizacional también tiene multitud de efectos positivos tanto para la persona como para la organización.

El hecho de analizar la importancia, de un buen clima laboral dentro de una empresa es que los trabajadores no solo trabajan por factores cuantificables, sino que adquieren un compromiso personal con la empresa, forman parte de un grupo, de una organización. Las personas se comprometen con otras personas, si esto se consigue a nivel organizacional se producen colaboraciones que mejoran los objetivos de la empresa, es por ello que vemos que hay una relación.

Por lo que en este trabajo veremos que al cuidar el contexto en el que los miembros de la organización pasan tanto tiempo y llevan a cabo tareas, da lugar a que las personas den lo mejor de ellas, que predomine la creatividad, la lealtad, el compromiso con la empresa en la que trabajan, entre otros factores. Por lo que también veremos lo importante que es para la empresa cuidar el clima laboral, dedicar tiempo a mejorarlo y cómo todo esto tiene una alta relevancia a la hora de productividad de la empresa. (Morales, Arce-Macias, 2003)

2. Marco teórico:

2.1. Acercamiento histórico:

A continuación, vamos a ver la evolución de la definición de clima laboral, haré mención de los principales autores y lo que dicen de ella. El recorrido comienza en los años cincuenta y vemos que continua hasta la actualidad, ya que todavía es un aspecto bastante ambiguo, ya que hay muchas opiniones y puntos de vista. Vemos que el termino va evolucionando a lo largo que pasa el tiempo, y al mismo tiempo va adquiriendo más importancia.

Vemos que el concepto de trabajo y trabajadores va cambiando dependiendo del contexto cultural e histórico en el que nos encontremos por lo que los autores tendrán distintas concepciones del clima, en entre ellos podemos ver que el clima puede ser concebido como:

- Agente de presión ambiental percibido.
- Clima definido en función de las características típicas de los miembros de la institución
- Clima identificado con satisfacción.
- Clima concebido como liderazgo
- Clima definido como el conjunto de relaciones entre miembros de una organización y los estilos de dirección. (Martín Bris, 2000).

Hasta los años 50, el clima laboral no se analiza como tal, pero si existe un precedente en la evolución del pensamiento organizativo. Vamos a comenzar con Frederick Winslow Taylor que publicó su libro *The Principles of Scientific Management*. Durante unos años realizo unas detalladas y extensas observaciones asociada a la manufactura industrial. Su obra se publicó en un periodo donde predominaba la búsqueda de la eficacia, la racionalidad, la organización del trabajo, la productividad y la ganancia. Se realizaba una producción en masa. Para conseguir todo esto lo que hace Frederick Taylor es tratar de eliminar tiempos muertos por lo que incorpora el cronómetro para analizar los movimientos, separa la ejecución del diseño en el proceso de producción, incorpora un departamento pensante y establece una política salarial.

El taylorismo se basa en cuatro principios que deben seguir los directivos:

- Primero: hay que desarrollar una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos, para cada elemento del trabajo del obrero.
- Segundo: selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero.
- Tercero: se debe cooperar con el obrero de manera cordial para el trabajo sea elaborado atendiendo a los principios científicos que se apliquen.
- Cuatro: se debe distribuir de manera equitativa el trabajo y las responsabilidades entre la administración y los obreros. (Taylor, 1994)

Teniendo en cuenta que el taylorismo concibe al individuo como una maquina no se puede entender por tanto el antecedente del clima laboral en este pensamiento. También dentro del estudio científico de la organización aparece Henry Fayol, autor de “administración general e industrial” en la que analiza la empresa en su conjunto y se centra sobre todo en la organización del trabajo, cuya función es coordinar y organizar, hace gran mención en la importancia de la dirección en el mando de una empresa. Vemos que también introduce la importancia de la división del trabajo. Divide en seis grupos todas aquellas actividades del manejo industrial. Estos grupos son:

1. Actividades técnicas.
2. Actividades comerciales.
3. Actividades financieras
4. Actividades de seguridad.
5. Actividades contabilidad.
6. Actividades gerenciales

Todas estas actividades están presentes, pero Fayol sostiene que las gerenciales son las más importantes, y responde a la pregunta de: ¿qué es la gerencia? La define como “mirar adelante” y dice que está compuesto por cinco elementos

- Prever y planear.
- Organizar
- Dirigir.
- Coordinar.
- Controlar.

Es importante mencionar que a la hora de definir la gerencia también tiene en cuenta como conseguir una buena gerencia. Establece unas reglas en las que podemos ver que se comienza a ver que se piensa en el empleado. Vamos a destacar algunas de ellas:

- Remuneración: menciona que el sueldo es un motivador importante, pero también señala que lo mejor es un sistema perfecto.
- Escalar en cadena: es necesaria una jerarquía para la unidad de la dirección.
- Equidad: hay que combinar amabilidad y justicia al tratar al personal si se desea conseguir la equidad.
- Estabilidad en los puestos.
- Iniciativa: permitir a todo el personal mostrar su propia iniciativa.
- Espíritu de Grupo: la gerencia debe impulsar la moral de sus empleados y, citando a Fayol: “Se necesita verdadero talento para coordinar el esfuerzo, alentar la viveza, usar las habilidades de cada hombre, y recompensar a cada quien según su mérito sin desatar posibles celos ni alterar las relaciones armoniosas”.

Finalmente haremos mención a Elton Mayo, que ya se acerca más a la consideración de las personas, mejora la productividad mediante factores sociales. Pertenece a la corriente humanista que pone enfoque en los trabajadores.

Por ello a la hora de ver la evolución del clima laboral es necesario valorar la consideración que se ha tenido del trabajador dentro de la empresa desde sus inicios entendiendo que en un principio no se consideraba el factor humano algo relevante y vemos como cada vez se va dando más importancia, gracias a ello hay autores que comienzan a hablar de ello.

Es entonces en 1950 cuando se comienza a dar mayor importancia al clima laboral y por primera vez nos encontramos con un autor que menciona dicho término como tal, este autor es Kurt Lewin que dice que el comportamiento humano va a estar influido por el ambiente en que se desarrolla las personas. Esto tiene lugar en 1951. Aunque es en 1939 cuando comienza a desarrollarse inicialmente el concepto por Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Robert White, llevan a cabo experimentos donde analizan el comportamiento de niños y hablan sobre los climas sociales en estos grupos. (Á. Olaz, 2013). Van a llevar a cabo una investigación en un campamento de verano con niños pequeños en el cual se dan cuenta de que el comportamiento del grupo de niños no depende solo de las características

de la persona sino del ambiente en el que se encuentren, es decir, las personas percibimos un clima social y esto nos influye a la hora de actuar y comportarnos. (Bordas, 2016)

Morse y Reimer, en 1956, publicaron un estudio en el que llegan a la conclusión de que la participación de los empleados en la toma de decisiones influye en aumentar la lealtad, el interés y el compromiso con el trabajo. Podemos ver que se continua con este pensamiento y nos encontramos en 1961 con Rensis Likert, el cual llega a la conclusión de que las condiciones de trabajo y el clima laboral, conjuntamente con el estilo de liderazgo afectan tanto en el comportamiento de los empleados como en la productividad de la empresa. (Bordas, 2016)

Unos años más tarde, en 1957, nos encontramos a Argyris, habla de que hay un conflicto entre el individuo y el sistema. Por un lado, el individuo busca complacer sus necesidades, por lo que quiere autonomía y autorrealización personal, que esto no suele coincidir con los objetivos de una empresa ya que busca un comportamiento homogéneo de los empleados. (Bordas, 2016)

En 1968 Tagiuri y Pace hacen referencia al clima como una “cualidad” que tienen las empresas. También debemos mencionar a James y Jones que en 1974 hacen referencia al clima laboral como algo que no se puede explicar sin hablar antes de clima psicológico. Es en los años 70 donde se llevan a cabo la mayor parte de trabajos tanto empíricos como teóricos sobre el clima organizacional. (Olaz, Á, 2013).

Otro autor que debemos destacar es Dessler que en 1979 define el clima laboral, como la percepción que tiene la propia persona del lugar donde trabaja, es decir, las personas se hacen una idea subjetiva del lugar donde trabajan teniendo en cuenta tres aspectos: la estructura y recompensa, el apoyo y consideración por parte de los recursos humanos y finalmente a cultura de la empresa. (Olaz, Á, 2013).

Luc Brunet, en 1987 define el clima laboral haciendo mención a que refleja los valores, las actitudes y creencias de los miembros de la empresa. En 1976 Rensis Likert hace referencia a dos climas con dos subdivisiones que son posteriormente explicadas con más claridad por Luc Brunet. (Bordas, 2016)

Estas son:

1. Clima autoritario:

- Autoritarismo explotador: predomina un ambiente de miedo, en el cual los empleados no toman decisiones.
- Autoritarismo paternalista: hay una confianza condescendiente en los empleados.

2. Clima participativo:

- Consultivo: destaca por haber una gran confianza en los empleados y un ambiente bastante dinámico.
- Participación grupal: hay una plena y completa confianza en los empleados. Hay una gran participación por parte de los empleados.

En 1990, vamos a destacar a Reichers y Schneider relacionan el clima laboral con las percepciones que tienen las personas de manera compartida acerca del ambiente. Este término cada vez va teniendo más relevancia e importancia, aun así, sigue siendo un término muy ambiguo que se ha desarrollado durante un largo periodo de tiempo. En 1990 también destacamos a Katz y Kahn que hablan de las luchas tanto internas como externas. Además de esto también tiene en cuenta a qué tipo de personas atrae cada organización y como ejerce dicha organización la autoridad. Para finalizar hablaremos de Kolb que en 1993 que resume el clima como las expectativas y el valor del incentivo que hay en la empresa. (Olaz, Á, 2013).

2.2 Definición:

Como hemos visto previamente a lo largo de estos años el clima laboral ha ido captando el interés de muchos autores, los cuales han definido dicho término. Es cierto que este término se ha incorporado hace relativamente poco tiempo ya que como hemos mencionado antes el término clima fue por primera vez definido en 1950, es por ello que al ser un concepto nuevo todavía no hay una unificación en las definiciones ni una agrupación en las metodologías que nos permitan elaborar una definición clara y unificada para todos. Pero al mismo tiempo vemos que lo que coincide en todos los autores es que el clima laboral es un elemento esencial que tiene un gran impacto sobre el empleado. Dependiendo de cómo perciba el sujeto dicho clima, dará lugar a unos resultados u otros. (García Solarte, 2009).

A pesar de que no hay una sola definición a día de hoy, podríamos decir que el clima laboral es el resultado de todas las interacciones que se llevan a cabo en las organizaciones. Y podemos destacar algunos elementos como son la comunicación, participación, confianza, etc. (Martín Bris, 2000)

Debemos mencionar que en la actualidad tal y como se concibe el clima laboral, surge de una perspectiva que va a considerar a las organizaciones como contextos ambientales y culturales. Vemos que dicho contexto afecta psicológicamente a las personas. Encontramos dentro de este ambiente comportamientos tanto grupales como individuales por parte de los empleados, que interactúan entre ellos y a su vez se relacionan con los comportamientos organizacionales. Es por esto que podemos llegar a la conclusión que este contexto organizacional tiene una gran repercusión en cómo se lleva a cabo las tareas, en si se alcanzan los objetivos y en el bienestar psicológico de los empleados de la organización. (Bordas, 2016)

Una de las orientaciones teóricas más importantes a la hora de estudiar el clima laboral diferencia tres perspectivas distintas, estas son: perspectiva realista u objetiva, perspectiva fenomenológica y perspectiva interaccionista. Las cuales las vamos a definir a continuación:

- Perspectiva realista u objetiva: en la cual no considera que tenga que ver con la percepción de los miembros, sino que es algo completamente objetivo, y lo define con un atributo de la organización.
- Perspectiva fenomenológica: en este caso no se considera como un atributo de la organización, sino más de la persona, poniendo hincapié en los aspectos subjetivos e individuales de los miembros.
- Perspectiva interaccionista: en este caso se intenta llevar a cabo una combinación de la realista y la fenomenológica, en la que se considera que el clima es el resultado de la combinación de los aspectos objetivos de la organización y de los aspectos subjetivos del sujeto, es decir, como percibe la persona los aspectos del lugar donde trabaja. (Rodríguez, A., 2004).

Nosotros vamos a partir de la perspectiva interaccionista, por lo que consideramos que el clima organizacional hace referencia a la forma en que los empleados de dicha empresa u organización describe su entorno de trabajo, partiendo del conjunto de dimensiones que

tienen que ver con la persona, el grupo y la organización. Es necesario resaltar algunos aspectos a la hora de definir este término:

- La naturaleza descriptiva, es decir, consiste de una descripción que hace el individuo a partir de su percepción del ambiente, pero hay que tener en cuenta que no es una evaluación, ya que en ese caso se trataría más de una definición de satisfacción laboral. (Bordas, 2016)
- Es un concepto multidimensional, ya que a la hora de definirlo hay que tener en cuenta dimensiones relativas a la persona, al grupo y a la organización. (Bordas, 2016)

Finalmente es de gran importancia mencionar y resaltar que el clima influye en las personas que trabajan en ese ambiente, es por ello que es tan importante su implementación y su estudio, para poder obtener mejores resultados en la eficacia, productividad y satisfacción por parte de los miembros. (Bordas, 2016)

3. Dimensiones del clima laboral

Una vez que ya hemos visto el recorrido que ha llevado el clima laboral a lo largo de la historia, en cuanto a la definición, vamos a ver las dimensiones que componen dicho término. Cuando hablamos de dimensiones, hacemos referencia a las características que son susceptibles de ser medidas y que se ha podido demostrar que tienen una repercusión sobre el comportamiento de los empleados. Es por ello que para poder llevar a cabo una evaluación o un estudio sobre el clima organizacional en una organización es necesario tener claro cuáles son las dimensiones. (Sandoval Caraveo, 2004)

Mencionamos algunos autores importantes que hablan de las principales dimensiones. Al igual que en la definición, en este apartado también nos encontramos distintos puntos de vista. En los cuales encontraremos algunos factores que se repiten y otros que caracterizan más a un determinado modelo.

1. En primer lugar, vamos a mencionar Litwing y Stringer (1968) van a destacar seis dimensiones:
 - Estructura
 - Responsabilidad individual
 - Remuneración

- Riesgos y toma de decisiones.
 - Apoyo
 - Tolerancia al conflicto
2. A continuación, hacemos referencia a Campell (1970) que propuso unas dimensiones importantes:
- Autonomía individual.
 - El grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo.
 - Las recompensas.
 - Las consideraciones.
 - El apoyo.
 - La contención.
3. También destacamos a Brunet que en 1987 habla de cuatro factores fundamentales, teniendo en cuenta trabajos anteriores de R. Likert en 1961, estos cuatro factores son:
- Contexto, tecnología y estructura
 - Posición jerárquica del individuo y remuneración.
 - Factores personales: personalidad, actitudes y niveles de satisfacción.
 - La percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional, los colegas y los superiores.
4. En cuanto al modelo organizacional de Hart & Cotton (2003) incorpora 10 dimensiones principales del clima organizacional:
- Liderazgo de apoyo.
 - Claridad en los roles.
 - Decisiones participativas.
 - Interacción entre compañeros de trabajo.
 - Apreciaciones y feedback.
 - Desarrollo del empleado.
 - Alineación con los objetivos.

- Demandas propias del trabajo.
- La moral.
- La angustia del grupo de trabajo.

5. Pritchard y Karasick (1973) hablan de once dimensiones:

- Autonomía.
- Conflicto y cooperación.
- Relaciones sociales.
- Estructura.
- Remuneración
- Rendimiento.
- Motivación.
- Estatus.
- Flexibilidad e innovación.
- Centralización de la toma de decisiones.
- Apoyo.

Litwing y Stringer (1968)	Campell (1970)	Brunet que en 1987	Pritchard y Karasick (1973)	Hart & Cotton (2003)
Estructura	Autonomía individual.	Contexto, tecnología y estructura	Autonomía	Liderazgo de apoyo.
Responsabilidad individual	El grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo.	Posición jerárquica del individuo y remuneración.	Conflicto y cooperación	Claridad en los roles.

Remuneración	Las recompensas	Factores personales: personalidad, actitudes y niveles de satisfacción.	Relaciones sociales	Decisiones participativas.
Riesgos y toma de decisiones.	Las consideraciones.	La percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional, los colegas y los superiores.	Estructura	Interacción entre compañeros de trabajo.
Apoyo	El apoyo.		Remuneración	Apreciaciones y feedback.
Tolerancia al conflicto	La contención		Rendimiento	Desarrollo del empleado.
			Motivación	Alineación con los objetivos.
			Estatus	Demandas propias del trabajo.
			Flexibilidad e innovación	La moral.
			Centralización de la toma de decisiones.	La angustia del grupo de trabajo.
			Apoyo.	

En la tabla, hemos recogido algunos de los autores más importante y su visión sobre las dimensiones del clima. Podemos ver que hay algunas de las dimensiones o factores que sostiene algunos autores, que coinciden entre ellos e incluso pueden aparecer en casi todos, vemos que el apoyo, la recompensa y la estructura coinciden en la mayoría.

Si tenemos en cuenta las dimensiones que proponen los siguiente siete autores: Litwing y Stringer (1968), Campbell (1970), Pritchard y Karasick (1973), Moos (1974), Bruner (1987) y Koys y DeCottis (1991) podremos hablar de las dimensiones principales, ya que son compartidas por todos estos autores. (Bordas, 2016).

Ocho dimensiones principales.

Autonomía	Cooperación y apoyo	Reconocimiento	Organización y estructura	Innovación	Transparencia y equidad
-----------	---------------------	----------------	---------------------------	------------	-------------------------

Motivación:	Liderazgo
-------------	-----------

Las ocho dimensiones principales son:

1. Autonomía: cuando hablamos de autonomía se tiene en cuenta el grado en que los empleados pueden llevar a cabo sus propias decisiones, sin tener que preguntar a sus superiores cada decisión que toman, en otras palabras, mide la autosuficiencia de las personas que trabajan en la organización y la capacidad que le da la propia organización para conseguirlo.
2. Cooperación y apoyo: se refiere a la percepción por parte de los empleados sobre el ambiente que hay en la oficina con respecto a la relación con los compañeros y el apoyo por parte de la organización.
3. Reconocimiento: tiene en cuenta si los empleados perciben un reconocimiento o agradecimiento adecuado por el trabajo que realizan dentro y fuera de la oficina y por lo resultados que obtienen.

4. Organización y estructura: tiene en cuenta el grado de buena organización y coordinación.
5. Innovación: el grado en que perciben que en la empresa en la que trabajan se da importancia y se está abierto a nuevas ideas, métodos, teniendo en cuenta la creatividad, los cambios y la aceptación de riesgos.
6. Transparencia y equidad: se tiene en cuenta si los empleados perciben que hay una política equitativa.
7. Motivación: se trata del grado en que se percibe que la empresa pone énfasis en el buen desempeño. Se tiene en cuenta en qué medida la organización estimula e incentiva a los empleados.
8. Liderazgo: En esta dimensión se tiene en cuenta la relación que se mantiene entre los empleados y los superiores de dicha organización, es decir, como los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, y si dicha percepción es positiva o negativa. (Bordas, 2016).

4. Cultura organizacional:

Para comenzar a hablar de la cultura organizacional es importante resaltar que nunca se puede definir teniendo en cuenta a una sola persona y su punto de vista, sino el conjunto, pero no de una empresa en particular. (Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart, Simard, 1992).

A la hora de definir el termino cultura organizacional encontramos al igual que en clima, varios enunciados que explican dicho concepto. Al igual que hemos visto con clima vamos a realizar un pequeño recorrido de las definiciones de la cultura organizacional, es importante mencionar que a pesar de ser definido antes de los años ochenta, es aquí cuando coge realmente fuerza:

- Van Maanen y Schein, en 1979 lo define como los valores, las creencias y las expectativas que tienen los miembros de una organización y que comparten entre ellos.
- En 1983, Louis lo define como un contenido peculiar al grupo.
- Schein en 1990 lo define como un modelo de presunciones básicas que son comunes al grupo y que se van adquiriendo a través de enfrentarse a los problemas. (Chiang Vega, 2010.p.144)

Llegando a una conclusión, vamos a definirlo como; todos los valores, creencias y conductas que la mayoría de los empleados de la misma organización comparten y que al mismo tiempo les diferencia de otras organizaciones. (Bordas, 2016).

Ahora bien, la cultura de una organización nunca es la misma que en otra, varían muchas cosas, entre ellas la fuerza o intensidad que pueda tener. La fuerza de una cultura se mide atendiendo al acuerdo de sus miembros, es decir, si la mayoría de las personas que trabajan en dicha organización tienen un consenso sobre los valores, las creencias de la empresa, tendremos una cultura fuerte, que dará lugar a un mismo comportamiento, en cambio si nos encontramos con una cultura organizacional débil, tendremos mucho menos impacto en las acciones que realicen. (Chiang Vega, 2010.p.143)

Es importante mencionar que a pesar de que la cultura organizacional está formada por valores, normas, comportamientos y supuestos básicos internos de la organización, vemos que estos están influidos por el entorno que nos rodea, esto quiere decir, que la cultura del país donde se encuentre, la religión, etc., son factores que tienen un gran peso y que influyen a la cultura organizacional de una empresa. Es por ello que en una organización que se considere capitalista moderna, los valores de puntualidad, disciplina y esfuerzo estarán muy resaltados. (Cruz, 1998)

Podemos ver que diversos estudios muestran que una cultura organizacional positiva y asumida por aquellos que la comparten, está orientado a mejorar la calidad de vida laboral, de hecho, tiene unos efectos directos de gran peso en:

- La satisfacción del trabajo.
- El compromiso con la empresa.
- La estabilidad laboral.
- Un aumento de percepción de bienestar. (Hofstade, *et al.*, 1990; García y Ovejero; 2000).

5. Diferencias y similitudes entre clima y cultura organizacional.

En cuanto a la comparación entre cultura y clima organizacional, hay autores como Ashkanasy y Jackson (2001) que sostienen que, aunque haya diferencias entre ambos términos, están relacionados entre ellos. Antes de analizar las principales diferencias entre los dos términos es preciso señalar dos aspectos fundamentales:

- Por un lado, nos encontramos con los valores, los cuales están asociados a la cultura organizacional. Los definimos como una creencia que es permanente durante un largo periodo de tiempo, sobre el modo específico de una conducta o de un objetivo de existencia. (Bordas, 2016).
- Por el otro lado, asociado al clima cultural nos encontramos con las percepciones. Se define como el proceso cognitivo que nos permite conocer y dar una interpretación al entorno, tanto físico como social, para ello partimos de los estímulos que recibimos mediante los sentidos y que nosotros mismo seleccionamos atendiendo a nuestros valores. Habla de tres niveles de cultura, los cuales dependen el uno del otro y se relacionan entre ellos y son los que forman las creencias de la cultura organizacional. (Bordas, 2016).

Dicho esto, algunas de las características que diferencia cultura organizacional del clima laboral son:

1. Como hemos visto antes el clima laboral, es descriptivo, en cambio la cultura es más bien normativa. (Bordas, 2016).
2. Como dice Glick, (1985), las bases disciplinarias difieren. Como ya hemos visto el clima se desarrolla a partir de la psicología social de Lewin. Mientras que por otro lado la cultura organizacional surge del interaccionismo simbólico, el interaccionismo necesita tanto una unidad social como una experiencia compartida, por lo que es imposible que un individuo solo tenga una cultura, sino que la tiene en su grupo de trabajo. (Chiang Vega, 2010)
3. El clima como acabamos de mencionar se basa en las percepciones de las personas, en cambio en cultura vemos que se basa en valores y creencias. (Bordas, 2016).
4. El clima existe en todas las organizaciones a diferencia de la cultura, ya que nos encontramos algunas que no tienen o sí que tienen una pero muy débil. (Bordas, 2016).

Cuando carecen de ella, es decir, no tienen creencias y valores comunes es debido a:

- Que pueden ser nuevas.
- Estar en transición.
- En conflicto de estructuras y rol. (Chiang Vega, 2010.p.143)

Por el otro lado, también podemos destacar algunas semejanzas entre el término cultura organizacional y clima organizacional;

1. Tanto la cultura como el clima necesita una constancia y un consenso, es decir, un acuerdo entre las partes involucradas, para poder hablar de una unidad. (Payne et al., 1976; Louis, 1983)
2. Las creencias o valores y percepciones son los elementos principales en ambas. es decir, en el caso de la cultura organizacional el elemento principal es los valores y creencias y en el caso del clima son las percepciones de las personas que trabajan en dicha organización. (Schneider, 1975).
3. Podemos ver que ambos términos son permanentes y resistentes a los cambios. (Louis, 1983)
4. Ambos son característicos de su empresa, pero al mismo tiempo se diferencian de otras organizaciones. (James y Sells, 1981)

Al final ambos aspectos son los elementos diferenciadores de las organizaciones, lo que de verdad marca la manera de entender unos objetivos comunes, los procedimientos necesarios para llevarlos a cabo, unas normas tanto escritas como implícitas que rigen el comportamiento de las personas que forman dicha organización y lo que da o no sentido al trabajo diario de las personas con independencia de la remuneración económica.

6. Importancia de un clima sano.

Las personas necesitan un trabajo para vivir, para poder alimentarse, mantener a sus familiares, poder mantener un estilo de vida... por lo que cuando hay un peligro en cuanto a mantener el trabajo puede causar una gran angustia o desconcierto. El trabajo, aunque parezca algo fastidioso, al mismo tiempo es imprescindible para las personas, no solo en cuanto a lo físico, sino también en cuanto a lo psicológico, siendo esto último lo más importante. Hasta ahora se había pensado que el salario o en otras palabras la remuneración eran lo más importante para que una persona se sintiera con un cierto compromiso en el trabajo, hoy en día sabemos que eso es falso, podemos decir que hay aspectos psicológicos que van por encima de esto. Que los empleados se sientan especiales y únicos, es decir, que se reconozca su trabajo es claramente lo que se necesita

para que se sientan contentos y conformes con su trabajo, esto ha sido afirmado por las consultoras Glassdoor o el institute Great Place to Work.

Es decir, podríamos decir que los empleados reciben contantemente unos outputs de las empresas u organizaciones en las que trabajan, estos se clasifican dependiendo de lo importante que sea para el empleado, podemos ver que la valoración de dichos outputs ha cambiado mucho a lo largo de los años, a día de hoy sabemos que una persona que trabaja en una empresa va a valorar mucho más, una flexibilidad a la hora de trabajar, en cuanto a trabajo u horario que tener una mejor remuneración. Las personas no quieren seguir sintiéndose como recursos, sino como personas, por lo que buscan un clima sano dentro de las empresas. (Manuel Giraudier, 2004)

En la última década hemos podido ver unos resultados que demuestran que el clima organizacional no solo es el factor con más influencia en cuanto a los resultados de los empleados, sino también que el clima organizacional es más potente que los factores estresantes, es decir, un buen clima tiene más repercusiones sobre las personas que algunas situaciones que pueden considerarse estresantes, como, por ejemplo: agresión de un cliente, presión en el trabajo, mucha carga de trabajo, etc. (Cotton and Hart, 2003) Como hemos visto a lo largo de este trabajo el clima laboral tiene un importante peso, sobre las actitudes y conductas que los empleados adoptan en la organización, como en el desempeño de trabajo. (Bordas, 2016).

A parte de como ya hemos dicho es uno de los factores que contribuyen a la productividad de la empresa también proporciona a la persona, salud. La salud de una persona en gran parte depende de las relaciones humanas y a su vez también influye en el clima que le rodea. Por ellos es necesario cuidar tanto el ambiente, ya que las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo. Si la persona está contenta en su trabajo, se siente parte de él, estará mucho más involucrado, esto afectara a la motivación. (Olaz, 2013)

Como estamos viendo, un buen clima puede afectar mucho en el bienestar psicológico de los empleados, por lo que las consecuencias que pueden derivarse de un mal clima pueden también afectar enormemente al empleado, pero no solo a ellos sino a tres núcleos:

- El individuo: en cuanto al impacto psicológico que puede tener un clima tóxico para el individuo va desde una insatisfacción en cuanto al trabajo que causa una falta de motivación hasta casos más intensos en los que pueden llegar a perder el control. En estos casos hay personas que pueden sufrir consecuencias más severas

como cuadros psicóticos o incluso algunos desórdenes mentales como son las esquizofrenia, paranoia y depresión. Cuando llegamos a este caso en muchas ocasiones se pide el abandono de dicha persona del puesto de trabajo. Pero es aquí donde entra el grupo, ya que es probable que si dicha persona ha permanecido tiempo puede que haya contribuido, incluso sin saberlo, a un perjudicar al clima organizacional de donde trabaja. (Olaz, 2013)

- El grupo. Si nos centramos en el grupo vemos que también puede ser afectado. Cuando se crean situaciones en las que hay auto justificaciones, victimismo, desconfianza, dejación de funciones, falta de respeto... afecta al comportamiento de todo el grupo y puede llegar a afectar de distintas maneras: pérdida de productividad y ruptura del espíritu de un trabajo en equipo. (Olaz, 2013)
- La organización: si llegamos a esta situación donde las personas pierden la capacidad de trabajar en equipo, vemos como las organizaciones sale dañada, ya que se consideran un elemento envolvente de los grupos de trabajo. (Olaz, 2013)

7. Mejora del clima organizacional.

Como hemos visto hasta ahora, el clima laboral tiene una gran influencia, por lo que hay en ocasiones donde hay que modificarlo y mejorarlo. A la hora de llevar a cabo dicho cambio, nos encontramos con distintas estrategias. Vamos a destacar el enfoque del desarrollo organizacional, esta estrategia propone un cambio global y una mejora organizacional que tiene que ser continuada y planificada. Es promovida desde la dirección de la empresa con la finalidad de adaptar las actitudes, creencias, valores y estructuras a los retos que impone el entorno competitivo en el que vivimos. (Silva Vázquez, 1994).

Como dice, Lindquist en 1978, hay cuatro distintas aproximaciones a la hora de llevar a cabo un cambio organizacional:

1. Primera: aproximación de la planificación racional. Considera a las personas racionales, es por ello que el cambio organizacional se basa en las evidencias y la racionalidad
2. Segunda: aproximación de interacción social, considera que las personas somos sociales, y es de gran importancia cómo se transmite el mensaje de cambio. El proceso de cambio organizacional se basa en la comunicación.

3. Tercera: aproximación desde el punto de vista de la solución de problemas, hace referencia a que existen algunos factores psicológicos subyacentes, como son el miedo, prejuicios, etc., que influye en como percibimos el mensaje.
4. Cuarta: aproximación política: se utiliza la política para imponer el cambio. (Bordas, 2016).

En cuanto al enfoque de desarrollo organizacional, vamos a destacar cinco etapas que son resumidas por Brunet, en 1987:

- La primera etapa consiste en saber cuáles son los cambios que se van a llevar a cabo.
- La segunda etapa se comienza a realizar cambios teniendo en cuenta lo visto en la primera etapa. Estos cambios consisten en ajustes y mejoras en las estructuras y procesos, pero también en modificar las actitudes de los empleados.
- La tercera etapa y cuarta etapa, se lleva a cabo la evaluación y el reajuste de los cambios llevados a cabo.
- Quinta etapa: se va a llevar a cabo unos controles y refuerzos, con la finalidad de consolidar y formalizar los cambios.

Es importante mencionar que, a la hora de llevar a cabo los cambios en el clima organizacional, suelen surgir conflictos por parte de los empleados, si esto sucede, es importante que no se evadan, sino todo lo contrario, es de gran importancia la comunicación en estas situaciones para resolver los problemas con la participación de todos los miembros. (Bordas ,2016)

Cualquier cambio genera conflictos, las personas estamos acostumbrados a situarnos en una zona de confort, que nos lleva a convencernos a que salir de esta genera un estrés ocasionado por la incertidumbre que puede ser mayor que el hecho de encontrarnos en una situación inadecuada, es por ello fundamental un continuo “feed back” con los empleados durante la introducción de los cambios en el clima organizacional y que se haga de manera paulatina.

Sin embargo, los resultados de ejecutar los pasos necesarios para realizarlo son a la larga muy beneficiosos tanto para la organización en su conjunto como para los individuos que la forman.

8. Conclusión.

Una vez analizada la información previamente expuesta podríamos llegar a la conclusión de que dar una respuesta a ¿Qué es el clima laboral? Es mucho más compleja de lo que parece a primera vista, ya que es un término cuyo significado no es algo objetivo.

Esto se debe a que como hemos podido ver, el clima organizacional, es un concepto altamente relacionado con las personas como individuos que forman parte de las organizaciones y las relaciones que surgen entre ellos tanto formales como informales. Como hemos mencionado previamente el elemento fundamental y principal del clima son las percepciones de las personas, es decir, que idea tienen de dicha empresa, por lo hay una alta dependencia de los miembros a la hora de definirla. Es por ello por lo que no existe conclusión determinante.

Hay multitud de estructuras organizativas, formadas por diversas personas, las cuales tienen un bagaje personal que les identifica y al mismo tiempo les diferencia de otros, por lo que nunca va a haber una organización igual. Las necesidades van a ser distintas dependiendo de nuestra historia previa, es ahí donde entra la labor del departamento de recursos humanos, el cual tiene que ver esas necesidades, analizarlas y entender la manera óptima de satisfacerlas sin perder de vista los objetivos planteados por la empresa. Por lo que si fuera pertinente se debería introducir los cambios necesarios.

No solo depende de la historia del individuo, sino que también del contexto social, cultural e histórico en el que se encuentre. Hemos podido observar que el concepto ha ido evolucionando a lo largo de la historia, partiendo de una base en la que ni se tenía en cuenta hasta llegar a la actualidad donde se considera un factor esencial y determinante en cualquier organización.

Si ahora nos preguntamos ¿Cómo se llega a un clima óptimo o correcto? Veremos que no existe una única respuesta a dicha pregunta ya que cada empresa necesita una determinada cosa. Es por ello que se lleva a cabo una evolución rigurosa en las organizaciones para poder ver que es lo que exige esa empresa. Es por ello que el concepto no se puede definir de manera independiente, ni hay una sola respuesta.

La concepción de trabajo ha ido cambiando a lo largo de los años. Cada vez se da más importancia a los aspectos psicológicos que puede proporcionar el trabajo, y las consecuencias negativas que puede causar la ausencia de uno y el mal ambiente en él.

Antes se pedía más a los empleados y menos a la organización, pero poco a poco se ha ido descubriendo que la productividad no se consigue tratando a las personas como maquinas, sino aumentando su motivación y condiciones en el trabajo.

Otro tema a mencionar es que como hemos podido ver, el concepto e implementación del clima ha evolucionado crecientemente a lo largo de la historia, ¿se llevara a cabo en algún momento en todas las empresas? ¿dejaremos de ser considerados los hombres como maquinas en cualquier lugar, con independencia de tu nacionalidad o lugar de trabajo?

Cuando analizamos la película *Tiempos modernos* en 1935, donde se aprecia una organización del trabajo basada en los principios de Taylor, donde se concibe al hombre como una máquina, donde lo único que importa es la eficiencia y nos parece una vuelta al pasado o bien pensamos que esto solo ocurre en países en vías de desarrollo, comprobamos como en los últimos días aparece la noticia de que aquí en España existen empresas en la que simplemente satisfacer la necesidad fisiológica de ir al baño tiene la amenaza de un posible despido. En una empresa envasadora de Almería se ha denunciado un mal trato por parte de la empresa. Se ha descubierto una grabación donde se demuestra que se dejaba a los empleados pasar un máximo de seis minutos en el baño, teniendo una jornada de ocho horas.

Hace falta todavía cambiar la conciencia individual de muchos directivos y responsables de las empresas para entender que un clima de confianza de los trabajadores de una empresa es uno de los factores esenciales de la responsabilidad social obligatorios en el mundo en el que vivimos. Todo forma parte de una educación, de una manera de entender el factor humano como el único diferenciador de las empresas, esto es complicado en el mundo tecnológico en el que nos movemos, por ello el que al menos la sociología y psicología industrial formen parte del mundo empresarial es ya un avance y algo que merece la pena cultivar.

9. Referencias:

- Álvarez A., B. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia*.
- Bordas, M., M.J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bris, M., M. (2000) Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Universidad de Alcalá. Departamento de Educación*, 103-117.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S., & Torres Narváez, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar laboral. *Cuadernos De Administración*, 16(25)
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017) La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Elsevier España, S.L.U.*
- Clerc, A., J., Saldivia, B., A. & Serrano, G., M., (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. *Tendencias en Salud Pública: Salud Familiar y Comunitaria y Promoción*.
- Cotton, P. (2017). Desarrollando un clima organizacional óptimo. *Grandes Pymes*.
- Edo, V., T., Tena, M., M., Monzanís, J. LL., Artola, R., M., R. & Fiol, LL., J., C. (2014). *Marketing interno: Cómo lograr el compromiso de los empleados*. Madrid: Pirámide.
- García Solarte, M. (2011). The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual Approximation. *Cuadernos De Administración*, 25(42), 43-61
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. Barcelona: Obelisco.
- Morales Arce-Macias. R., En torno al capital humano. *Aspectos básicos en su consideración empresarial*. Editorial Centro de Estudio Ramón Areces. Madrid, 2003.
- Olaz, Á. (2010). Propuestas de un modelo de mediación multivariable del clima laboral en organizaciones complejas. *Lan Harremanak/23*, (2), 279-298.

Olaz, Á. (2013). El clima laboral es cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35.

Pacheco, A., A. (2010). El taylorismo: implicaciones técnicas y políticas, a cien años de distancia. *Gestión y estrategia*.

Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, k., Vásquez-González, L., Gómez-Gómez, L. (2015) Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*. (9).

Plessner, V., & Zachrich, L. (2011). Organizational climate survey. *Northwest state community college*.

Lewis A. & Myers, Jr. (2011). One Hundred Years Later: What Would Frederick W. Taylor Say? *International Journal of Business and Social Science*. (2)

López Mas, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revistas de investigación UNMSM*, 15 (8).

Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y.B., & Cañeda, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75.

Santana, J., P. & Cabrera, Y., A. Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? (2007). *Decisiones organizativas*.

Santos, A., C. Engagement and Human Management in the Enterprise. (2016). *Universidad Tecnológica de La Habana*.

Serrano, P., O. & García, L., C. Estudio sobre el clima y satisfacción en una empresa comercializadora. *Psicología para América latina*.

Szara, M., Ksykiewicz-Dorota, A., Klukow, J., Lamont, M. (2018) Review of research on organizational culture in health care system. *Pielęgniarstwo XXI wieku / Nursing in the 21st Century*, 17(2), 32-44

Torres, M., M. & Riaga, C., O. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista facultad de ciencias económicas*. 14, 118-134.

Villanueva, S., G., Oliver, MF., G.& Cruz, LM., H. La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *Universidad autónoma del estado de hidalgo*.

Vuotto, M. & Arzadun, P. (2007). *El buen trabajo y la satisfacción laboral*. Ciudad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. UBA.

Wood, J., C. & Wood, M., C. (2002). *Critical evaluations in business and management*. London and New York: Editorial matter and selection.

Chiang, M., Martin, M.J., Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.