

Andrés Navarro Dobao

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN
LABORAL EN LA EMPRESA ACTUAL**

*Treball Fi de Carrera
dirigit per
Dra. Amparo Acereda Extremiana*

*Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS
Llicenciatura en Psicologia*

2012

Los líderes crean una visión con significado, una visión relevante, que coloca a todos los jugadores en el centro de las cosas en lugar de en la periferia.

Warren Bennis

Resumen

La presente investigación teórica tiene por objeto el estudio del clima organizacional y de la satisfacción laboral en la empresa actual. A lo largo del siguiente trabajo, veremos cómo ambos términos son más complejos de lo que pudiera parecer a simple vista. Describiremos ampliamente los conceptos "clima" y "satisfacción", enunciaremos las teorías que los clarifican, detallaremos las formas que tenemos para medirlos, para luego, tratar de establecer una relación entre ambos. Nos parece relevante abordar esta investigación, por la influencia que dichos constructos tienen, día tras día, en las personas en las organizaciones, ya que muchas investigaciones han señalado que el clima organizacional y la satisfacción laboral tienen relación directa con indicadores tales como la productividad, absentismo o rotación de los trabajadores.

Resum

Aquesta investigació teòrica té per objecte l'estudi del clima organitzacional i de la satisfacció laboral en l'empresa actual. Al llarg del següent treball, veurem com tots dos termes són més complexos del que pogués semblar a primera vista. Descriurem àmpliament els conceptes "clima" i "satisfacció", enunciaré les teories que els clarifiquen, detallarem les formes que tenim per mesurar-los, per després, tractar d'establir una relació entre tots dos. Ens sembla rellevant abordar aquesta investigació, per la influència que aquests constructes tenen, dia rere dia, a les persones a les organitzacions, ja que moltes investigacions han assenyalat que el clima organitzacional i la satisfacció laboral tenen relació directa amb indicadors com ara la productivitat, absentisme o rotació dels treballadors.

Abstract

This theoretical research aims to study the organizational climate and job satisfaction in the current company. Throughout the following work, we will see how the two terms are more complex than it might seem at first glance. We will fully describe the concepts "climate" and "satisfaction", enunciate theories that will clarify them, detail the ways we have to measure them, and then, try to establish a relationship between both terms. It seems relevant for us to start this research, because of the influence that both constructs have, day after day, on people in organizations, as many researchers have pointed out that organizational climate and job satisfaction are directly linked with indicators such as productivity, absenteeism or workers turnover.

Palabras claves / *Keywords*

Clima Organizacional – Satisfacción Laboral – Recursos Humanos – Psicología de la Empresa

Sumario

Introducción.....	9
Capítulo 1. El clima organizacional.....	11
1.1. Clima y cultura organizacional.....	12
1.2. Aproximación histórica y definiciones de clima organizacional.....	14
1.3. Clasificación de clima organizacional.....	18
1.4. Dimensiones y modelos del clima organizacional.....	25
1.5. La medida del clima organizacional.....	32
1.6. ¿Cómo se interviene para mejorar el clima?.....	38
Capítulo 2. La satisfacción laboral.....	45
2.1. Definición de satisfacción laboral.....	46
2.2. Teorías sobre satisfacción laboral.....	49
2.3. Factores que influyen en la satisfacción laboral.....	57
2.4. La medida de la satisfacción.....	64
2.5. El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos.....	70
Capítulo 3. Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral.....	73
Conclusión.....	81
Bibliografía.....	85
Anexos.....	89

Introducción

En pleno siglo XXI, las organizaciones buscan comprender mejor una serie de variables que afectan a su normal desempeño, con el fin de optimizar sus resultados. Entre estas variables, encontramos el clima organizacional y la satisfacción laboral.

El presente trabajo tiene por objeto clarificar los constructos “clima organizacional” y “satisfacción laboral”, demostrando que tras ellos subyace una complejidad que, a priori, no podíamos imaginar. Por lo tanto, trataremos de acometer ambos términos, definiéndolos, acotándolos, y proporcionando modelos explicativos, de modo que podamos llegar a entender en toda su magnitud el tema que nos ocupa.

Como veremos a continuación, la investigación teórica que hemos llevado a cabo consta de 3 capítulos. En el primer capítulo, abordaremos lo que es el clima laboral, los sucesivos intentos de aproximación al término, así como las clasificaciones y dimensiones existentes. Además, nos centraremos en las formas que hay de medirlo y, a modo de sugerencia para todos aquellos que quieran intervenir sobre él para modificarlo, ofreceremos una serie de indicaciones que lo mejoran. En el segundo capítulo, nos ocuparemos de la satisfacción laboral. Definiremos el término, expondremos las teorías explicativas más relevantes, los factores que influyen en la satisfacción y cómo podemos medirla. Para acabar este capítulo, no podemos dejar de remarcar el efecto que tienen los empleados satisfechos o insatisfechos para sí mismos y para las organizaciones, asunto demasiado determinante que no podemos obviar. Por último, en el tercer capítulo buscaremos establecer el nexo existente entre ambos constructos (clima y satisfacción) destacando, ya a priori, que existe una correlación significativa y positiva entre ellos.

La utilidad e interés del trabajo es indiscutible, en tanto en cuanto hoy en día queda patente que, cuando los directivos en las organizaciones (sean del ámbito que sean) tratan de aumentar sus beneficios económicos, no pueden ni deben actuar y tomar decisiones a la ligera, olvidándose de las personas y de las percepciones que éstas poseen, porque si así lo hiciesen, los resultados dejarían constancia del error en términos espinosos y poco atractivos (ya sea de absentismo del personal, ya sea de desmotivación de los trabajadores, ya sea de cuentas de resultados negativas, entre otras muchas consecuencias posibles). Estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como el impacto que estos factores tienen en empresas y trabajadores, está envuelto de un especial interés para mí, dado que pretendo dedicarme en un futuro a la Dirección de Recursos Humanos. De ahí la enorme

implicación personal en este trabajo, y el disfrute evidente que de su elaboración ha resultado.

Todo lo expuesto en esta investigación teórica nos lleva a desterrar la idea estereotipada de que el clima laboral en cada empresa “es el que es”, y que no se puede intervenir sobre él, a terminar con el tópico de que el trabajador ha de adaptarse al ambiente laboral en el que se halla inmerso, y a eliminar la percepción errónea de que su rendimiento (en base a su satisfacción) ha de ser siempre elevado, pues para ello recibe un salario, independientemente del clima resultante de la cultura empresarial imperante en su organización, e independientemente también de los estilos directivos existentes, ya sean o no motivadores para cada una de las personas que trabajan en la empresa.

Veamos, pues, cómo el contenido del trabajo, nos demuestra que el clima “se puede hacer”, y que la satisfacción laboral se “puede aumentar” si la Alta Dirección desea que el rendimiento de su personal sea óptimo y competitivo. Algo que no se logrará si no se cuida el clima organizacional de cara al aumento de la satisfacción individual y colectiva.

CAPÍTULO I. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En este primer capítulo del presente trabajo, vamos a analizar el clima en las organizaciones. Nos centraremos en acotar dicho término y observaremos la dificultad existente para llegar a acuerdos más o menos categóricos. Para HayGroup (2001) existe una gran dificultad para describir el concepto de clima laboral, clima de trabajo o clima organizacional, debido a la inmensa cantidad de enfoques, estudios y aproximaciones que se han ido realizando hasta la fecha. Definir el clima organizativo equivale a tratar de definir el concepto de salud.

Silva (1996) sostiene que la Psicología de las Organizaciones ha de esforzarse por solventar esta problemática, dado que el interés que tiene dicha disciplina por el estudio del clima organizacional es primordial y básico, porque ésta se dedica a estudiar de manera científica el comportamiento humano, tanto a nivel individual como colectivo, dentro de las organizaciones, comprendiendo la percepción que tienen las personas en este medio. Desgraciadamente, a pesar del gran número de trabajos, teorías desarrolladas, así como diferentes conceptualizaciones y modelos, el investigador percibe que existe una gran dificultad para acotar el término “clima laboral”, siendo prácticamente imposible configurar un marco interpretativo y un conocimiento riguroso que permita el avance científico al respecto (Silva, 1996; HayGroup, 2001).

La diversidad de paradigmas existente genera una cierta inseguridad a la hora de argumentar sobre el mismo, convirtiendo cualquier tipo de opinión personal en irrefutable. Debido a la difusa concepción que sobre el clima existe, diversos autores han resuelto que es lícito afirmar que lo correspondiente a clima laboral constituye un constructo formado por un amontonamiento de conceptos (Silva, 1996; Gan y Berbel, 2007; Peiró, 1990). Según la Real Academia Española, un constructo es una construcción teórica que nos sirve para resolver un problema científico determinado. Es decir, un constructo sería un concepto cuantificable científicamente que nos sirve para resolver nuestro problema (amontonamiento de conceptos sobre clima)

En consecuencia, y debido a la diversidad terminológica, vamos a intentar presentar una aproximación histórica al constructo, pasando después a enumerar una serie de definiciones que diversos autores han determinado, para después extendernos sobre los diferentes enfoques y modelos que dichas definiciones han dado lugar. El siguiente paso será centrarnos en cuantificar el clima laboral, esto es, cómo se mide,

con el objeto de realizar una serie de intervenciones en la organización con el fin de mejorarlo.

La dificultad para entender qué es el clima viene marcada por la aproximación al mismo que plantea cada autor, basada en una serie de elementos que cada uno de ellos ha considerado como esenciales. A partir de dicha aproximación, surge el estudio de todas y cada una de las variables y los instrumentos de medida que nos permiten cuantificarlo.

Para Chiang, Martín y Núñez (2010) el término clima organizacional suele llevar a confusión, además de ser éste mal entendido. Esto es debido a la dificultad de llegar a formular una definición adecuada que refleje su complejidad. Afortunadamente para nosotros, sí que existe un consenso o acuerdo básico por parte de los investigadores en lo referente a los atributos que forman este clima organizacional, hecho que nos proporciona un punto de partida a partir del cual investigar acerca del constructo.

1.1. Clima y cultura en las organizaciones

Fue Amo (1990, citado en Peiró, 1990), quien consideró que el clima organizacional está estrechamente unido a la cultura organizacional. Desde este punto de vista, considera este autor, se debe estudiar el clima mediante el estudio de la cultura como uno de los determinantes. Así lo recoge Peiró (1990):

“Los proyectos de cambio de clima de las organizaciones tendrán que servirse de los instrumentos de cambio cultural, no sólo de instrumentos de cambio de los elementos estructurales y tecnológicos, grupales e individuales, sino los instrumentos de cambio de valores, creencias y normas, utilizando las expresiones más típicas de la cultura como son los rituales, las ceremonias y los mitos organizacionales. Aun en el caso de considerar la organización como cultura, el clima seguirá siendo un constructo que proporcionará la comprensión de cómo esa cultura (la organización) se percibe; esto es, si la organización es cultura, sigue siendo importante para comprender la forma en que es percibida, no sólo cuáles son los patrones inconscientes o las reglas que la sustentan y cómo se va desarrollando” (Peiró, 1990, p. 53).

Para Gil y Alcover (2003), se hace necesario delimitar ambos conceptos. Recuerdan como muchos de los investigadores que se ocupan del estudio del clima y la cultura, llegan a disentir en cuanto a las similitudes y diferencias entre ellos, sin que resulte fácil llegar a conclusiones definitivas. Ambos autores observan cómo se han intentado clarificar los dominios de uno y otro concepto, esto es, clima y cultura, estableciendo las características de ambos por separado. Veamos a continuación las características descritas por uno de ellos, Denison (1996), que aparece citado por estos dos autores.

Cuadro nº 1

Comparación de las características del clima y la cultura. Elaboración en base a Gil y Alcover (2003) y Silva Freire (2009)

FOCO	CULTURA	CLIMA
Epistemología	Idiográfica / Contextualizada	Nomotética / Comparativa
Punto de vista	<i>Emic</i> / Miembros (vía el investigador)	<i>Etic</i> / Investigador (vía los miembros)
Metodología	Cualitativa / Observación de campo	Cuantitativa / Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea / Ahistórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social / Teórica crítica	Perspectiva Lewiniana: conducta = f (persona x ambiente)
Disciplina	Antropología / Sociología	Psicología

Gracias a este cuadro, somos capaces de comprobar las diferencias entre ambos conceptos. Payne (2000, citado en Gil y Alcover, 2003), afirma que lo propuesto por Denison permite visualizar que *“los mencionados conceptos comparten un núcleo común, esto es, tratan de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia”* (Gil y Alcover, 2003, p. 395).

En el presente trabajo, pretendemos establecer una delimitación entre los constructos de clima y cultura organizacional. No obstante, sí anticipamos que, al abordar el estudio del término clima, viene de forma adyacente el de cultura. Coincidimos en lo observado por Gil y Alcover (2003) al concluir que dicha delimitación no parece sencilla. *“Para algunos autores, se aproximarían, o se alejarían, en los aspectos conceptuales o en los fundamentos teóricos; para otros, en los metodológicos; y para unos terceros, en las variables del comportamiento organizacional con que se relaciona”* (Gil y Alcover, 2003, p. 395).

Una cosa parece evidente, es útil y necesario distinguir en la definición existente entre ambos conceptos, tal y como sostiene Ostroff (2003, citado en Silva Freire, 2009), pues ello indica tanto la interrelación entre ambos como sus diferencias, siendo el conjunto de prácticas, políticas, procedimientos y rutinas el mecanismo que vincula cultura y clima.

1.2. Aproximación histórica y definiciones de clima organizacional

Schneider (1975, citado por Chiang, Martín y Núñez, 2010), recoge la observación acerca de que el término clima proviene de la meteorología:

“El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos (lluvia, temperatura o viento) que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p.23).

HayGroup (2001) afirma que el concepto de clima nace de la evolución producida en la Psicología Organizacional, como resultado de la interacción de dos escuelas, la Gestalt, centrada en el estudio de la percepción y su organización, y la Funcionalista, que afirma que el comportamiento depende de las necesidades de adaptación del individuo ante lo que le exige el medio.

Abordemos, a continuación, el desarrollo histórico del estudio del clima, tal y como nos lo presenta Silva (1996), un investigador muy notorio del clima en las organizaciones. Para acometer la descripción histórica del constructo clima, debemos remontarnos a trabajos escritos con anterioridad a 1930. En este sentido, vemos como ya Tolman (1926, citado en Silva, 1996) buscó explicar la conducta propositiva, sobre la base de mapas cognitivos individuales del ambiente. Esta psicología propositiva descrita por Tolman contemplaba que el ambiente relevante para una conducta es algo meramente subjetivo y un antecedente del concepto clima. Años más tarde, Lewin, Lippit y White (1935, 1939, 1951, citados en Silva, 1996) ponen en marcha estudios que investigan el liderazgo grupal. En dichos

estudios, introducen el término clima como vínculo entre persona y ambiente. Con éste, se refieren a las diferentes situaciones que se generan como consecuencia de utilizar uno u otro tipo de liderazgo. Posteriormente, Halpin y Croft (1963, citados en Silva, 1996), fueron quienes, gracias a sus investigaciones, promovieron e impulsaron el análisis del clima a nivel organizacional. HayGroup (2001) viene a corroborar lo afirmado por Silva (1996), sosteniendo exactamente lo mismo: Gellerman (1960) y Halpin (1963) parecen ser los autores de dicha concreción.

De los enfoques surgidos en los años 60 y 70 sobre el concepto de clima organizacional, hemos convenido que existen múltiples abordajes, teorías y dimensiones. HayGroup (2001) recoge una serie de puntos que cuentan con el consenso de la mayoría de investigadores en Psicología Organizacional. Son la base común que formaría parte de la definición actual de clima organizacional: 1) el clima no debe medirse como un todo, ya que no es un elemento homogéneo en una organización. Conviene saber que existen distintos microclimas dentro de una misma organización, cada uno con sus características propias; 2) el elemento que nos permite medir el clima es la persona (es decir, el trabajador) y; 3) la unidad de análisis que nos permite medir el clima en una organización es un equipo de trabajo o una agrupación operativa, con un responsable al frente.

Las consideraciones que recogemos textualmente, también forman parte del constructo clima laboral, como sostiene HayGroup (2001). Están aceptadas por la mayoría de autores:

- 1. El clima de una organización es como su personalidad, cada trabajador lo percibe a su manera, cada equipo tiene su propio clima y el conjunto de todos genera un clima propio o identificativo con la organización.*
- 2. Los elementos que construyen el clima global de la organización -los microclimas- pueden variar y, sin embargo, la percepción de las personas sobre el clima global puede seguir siendo la misma.*
- 3. El clima tiene inercia, vocación de continuidad, si bien ésta no es tan importante como en el caso de la cultura, y puede ser variado después de acciones concretas o sistemáticas.*
- 4. El clima tiene poco que ver con la tarea, distintos individuos con la misma tarea en la misma organización pueden percibir climas distintos, pero está muy sostenido por los procesos de gestión de la organización y por cómo los líderes de los equipos los aplican.*
- 5. El clima influye en el comportamiento de las personas, en su motivación y en su actitud y, a través de todos estos elementos, en su rendimiento.*

6. *El clima exige, por su tendencia a la continuidad más allá de los cambios estructurales, y por su labilidad ante distintas actuaciones, su estudio desde una perspectiva dinámica y continuada*

(HayGroup, 2001, pp. 725-726)

Conviene también resaltar que Cornell (1955, citado en Silva, 1996) llegó a definir el clima como “*la interpretación o percepción de los elementos constitutivos de la organización cual es el rol propio y los roles de los demás*” (p. 30). Es a partir de los años 60, cuando empieza a concretarse dicho concepto y a partir de este punto, los investigadores sobre el clima en las organizaciones aumentan de manera considerable, produciéndose el amontonamiento de definiciones sobre el clima organizacional, hecho que acaba generando la necesidad de partir de una definición unánime, a partir de su cuantificación. Fue Rousseau (1988, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010) quien realizó una serie de estudios sobre la evolución del concepto clima. Chiang, Martín y Núñez (2010), recogen en una serie de cuadros la cronología de la definición de clima, a partir de dichos trabajos. Los incluimos a continuación, pues con ellos podremos ver la evolución que ha sufrido la definición de dicho constructo a lo largo del tiempo.

Cuadro nº 2

Cronología de la definición de clima (Chiang, Martín y Núñez, 2010, pp. 28-31)

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1964	Forehand y Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las organizaciones. Es la personalidad de la organización
1968	Litwin	Pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o la propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización, b) influye sobre la conducta de éstos. El clima organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado
1968	Tagiuri	Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador

Cuadro nº 2 (Cont.)

Cronología de la definición de clima (Chiang, Martín y Núñez, 2010, pp. 28-31)

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1976	Evan	El clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no-miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional
1976	Payne y Pugh	El clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros
1982	Joyce y Slocum	Clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales
1983	Schneider y Reichers	Una percepción fundamental basada en percepciones más particulares
1983	Ekvall	El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización
1986	De Witte y De Cock	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte una persona

Acabamos de ver la evolución del término clima. Acto seguido, nos gustaría añadir una serie de consideraciones acerca de porqué se estudia el clima. ¿Cuál es el motivo que empuja a los investigadores a tratar de arrojar luz sobre este concepto? Por la siguiente razón: el clima es de vital importancia para todos aquellos que tienen poder directivo en las organizaciones (Van Muijen, 1989, citado en Oliver, Tomás y Cheyne, 2005). Por su parte, HayGroup (2001) considera esto mismo exactamente, al plantear que el buen clima organizativo es aquella situación en la que la persona encuentra un entorno favorable en su trabajo para aportar en éste el

máximo valor continuado que le permitan sus competencias, y desarrollar éstas, para aportar más valor en el futuro. No estaríamos solamente hablando de una inexistencia de trabas en el trabajo, si no también de la existencia de una buena calidad de vida en torno a éste, que posibilite el desarrollo de la persona en todas sus facetas. En la misma línea, Brunet (1987) plantea que:

“El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: (1) Evalúa las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; (2) inicia y sostiene un cambio que indica al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones; (3) Sigue el desarrollo de su organización y prevé los problemas que puedan surgir. Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar más eficazmente posible su organización” (Brunet, 1987, p.20).

Desde nuestra perspectiva, lo planteado por Brunet (1987) tiene sentido en tanto en cuanto todo líder que se precie ha de contemplar el clima organizacional y las variables que lo conforman si desea administrar una empresa de manera eficiente. No considerar todos estos elementos que dan lugar al clima laboral puede devenir en un mal ambiente de trabajo que redundará en una baja productividad. En esta misma línea, Quintero, Africano y Faría (2008) constatan que dicho clima ejerce una influencia en la conducta de los individuos, así como en su comportamiento, por lo que, añadimos nosotros, deberá ser tenido en cuenta a la hora de dirigir organizaciones.

1.3. Clasificación de clima organizacional

Una vez analizadas las principales definiciones más relevantes sobre el clima organizacional, pasaremos a centrarnos en cómo éstos pueden clasificarse. Sostienen Chiang, Martín y Núñez (2010) cómo las percepciones situacionales sobre el clima en las organizaciones pueden ser clasificadas según tres tipos de criterios:

nivel, tipo y tipologías. Es a partir de dichos elementos que estos autores enuncian los diferentes climas que pueden definirse. Veámoslo con mayor detenimiento.

*Nivel descriptivo de clima organizacional

En este caso, hacemos referencia a cómo es el clima de una organización, sin entrar a valorarlo. Estas descripciones, sostienen Chiang, Martín y Núñez (2010), pueden referirse a contextos sociales de diferente nivel: micro, medio y macro (un equipo de trabajo, un departamento o la empresa misma). “*El nivel de clima refleja la unidad sobre la cual el individuo proporciona descripciones (el objeto del nivel descriptivo), si bien el individuo es la fuente de información*” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p.46). Por su parte, James y Sells (1981, citados en Chiang, Martín y Núñez, 2010), determinaron cómo el clima es un atributo individual debido a la falta de consenso entre los miembros en los distintos niveles descriptivos de clima organizacional (ya que no hay consenso, la información no puede provenir de la globalidad, si no de lo individual). Existe una dificultad añadida: los trabajadores pueden encontrar complicado describir como es el clima en su organización, no sabiendo distinguir entre los diferentes niveles (micro, medio y macro) que aquí planteamos.

*Tipos de clima

Encontramos diferentes tipos de clima dentro de las unidades organizacionales: clima psicológico, agregado, colectivo y de la organización. Los enunciamos y definimos a continuación:

- *Clima psicológico*

Este clima se compone esencialmente de lo que perciben los individuos sobre los entornos en los que se desarrollan, afirman James y Sells (1981, citados en Chiang, Martín y Núñez, 2010). Para que estas percepciones sean significativas, no necesitan coincidir con las que tengan los otros individuos de ese mismo entorno, porque el que tenga un individuo puede que sea único, y porque las diferencias que existen entre los diferentes individuos también son relevantes. “*El clima psicológico ha sido definido como la referencia a las representaciones cognitivas de un individuo sobre sucesos situacionales relativamente próximos, expresadas en términos que reflejan el significado psicológico y la importancia de la situación para*

el individuo” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 47). Asimismo, Gil y Alcover (2003) definen el clima psicológico como *“las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto del que las personas forman parte”* (Gil y Alcover, 2003, p. 399).

- *Clima agregado*

Chiang, Martín y Núñez (2010) definen este clima como *“el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social a un nivel jerárquico formal (por ejemplo, una empresa)”* (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p.47).

Los climas agregados se forman a partir de la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de dentro de una organización (como puede ser, por ejemplo, un departamento determinado), pudiendo haber en éstas un nivel de consenso en lo referente a las percepciones que tienen los individuos. Joyce y Slocum (1979, citados en Chiang, Martín y Núñez, 2010) argumentaron que: *“la razón fundamental que hay detrás de agregar los datos de los individuos a un nivel determinado es asumir a priori que ciertos grupos o colectivos organizacionales tienen un clima y que éste puede identificarse determinando las diferencias entre unidades”* (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p.47). En esta línea, Gil y Alcover (2003) definen el clima agregado como *“el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo grupo, departamento u organización, acerca de las cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso”* (Gil y Alcover, 2003, p. 399). Por otra parte, afirman dichos autores, no es fácil establecer cuándo éste resulta suficiente para agregar con garantías las puntuaciones individuales.

- *Clima colectivo*

Joyce y Slocum (1984, citados en Chiang, Martín y Núñez, 2010) propusieron una alternativa en cuanto a tipología de climas se refiere: identificar grupos de individuos que tuvieran percepciones parecidas sobre el ambiente y esto lo llevaron a cabo utilizando métodos estadísticos de agrupamiento. Estos climas colectivos surgen del consenso existente entre individuos en lo que respecta a sus percepciones en un contexto organizacional determinado. Chiang, Martín y Núñez (2010) afirman que el clima colectivo es identificado a

partir de percepciones individuales de los factores situacionales. Estas percepciones se analizan después en grupos de sujetos que presenten puntuaciones similares en clima. Schneider y Reichers, en 1983, explican que las percepciones similares del mismo clima son debidas a la interacción social de los sujetos que trabajan en un mismo ambiente organizacional. En esta misma perspectiva, Gil y Alcover (2003) remarcan que *“el clima colectivo persigue la identificación de grupos de miembros organizacionales que presentan percepciones similares del ambiente a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o análisis de conglomerados, también llamados clusters”* (Gil y Alcover, 2003, p.399).

- *Clima organizacional*

Rousseau (1988, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010) ya marcó una línea importante en cuanto a la formación y desarrollo del constructo de clima organizacional. La dinámica que propuso este autor, que incluimos a continuación, fue clave para establecer la tipología de clima organizacional. El proceso incluye la siguiente dinámica: (1) *“resalta las propiedades o características organizacionales, presuponiendo que dominan los factores organizacionales o situacionales, (2) pasando por las representaciones cognitivas e interpretaciones, donde son determinantes los factores individuales y, (3) hasta llegar a la idea de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación”* (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 32). En base a estas premisas, Rousseau (1988, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010) definió *“el clima organizacional como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona”* (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 48).

*Tipologías de clima organizacional

Poole (1985, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010) observó con respecto a las tipologías de clima organizacional que *“dichas tipologías identifican y caracterizan los climas como configuraciones totales, integradas de propiedades”* (p. 49). De esta manera, podemos hablar de climas democráticos, autónomos, defensivos,... y, a partir de una tipología concreta, se etiquetan luego conjuntos de atributos que pueden ser diseccionados

dimensionalmente. Las tipologías no excluyen la dimensionalidad (con respecto a las dimensiones, indicar que las explicitaremos en el apartado siguiente). Poole (1985, citado en Silva, 1996) afirmó que “*las tipologías identifican y caracterizan los climas como configuraciones totales, integradas de propiedades. De esta manera, podremos hablar de un clima abierto, democrático, comunitario, robusto*”, etc. Esta es la idea central con la que debemos quedarnos. Continúa Silva (1996) en esa misma perspectiva: “*aunque se puedan valorar como dimensiones, no pueden ser reducidos a ellas porque se entienden como totalidades. En una tipología se etiquetan conjuntos de atributos que pueden ser diseccionados dimensionalmente. Una descripción tipológica tanto podría ser apta para un clima general como para uno particular, dependiendo de las dimensiones o atributos que la caracterizan*” (Silva, 1996, p.120).

Dado que hay muchos modelos de tipologías, no nos extenderemos excesivamente en ellos, si no que nos limitaremos a reproducir varios de estos estudios, con el fin de proporcionar una clarificación explicativa. Veamos, a continuación, los principales modelos:

- *Tipología de Lewin, Lippit y White (1939)*

Silva (1996) plantea que estos tres autores son los precursores de las descripciones tipológicas en los estudios de clima. Distinguen tres tipos de clima social que hacen referencia a tres estilos de liderazgo y las relaciones que estos líderes establecen con los miembros del grupo (clima democrático, clima autocrático y clima “*laissez faire*”. (p. 121)

- *Tipología de Gibb (1961)*

Corresponde a climas de comunicación. Gibb (1961, citado en Silva, 1996) estableció dos tipos de clima: de apoyo (clima descriptivo, orientado a los problemas, espontáneos, etc.) y defensivos (clima evaluativo, controlador, neutral, etc.) (p. 121)

- *Tipología de Halpin y Croft (1963)*

Una tipología muy amplia y difundida, gracias a la utilización del cuestionario OCDQ (*organizational climate description questionnaire*), que es utilizado en ámbitos escolares. Dicha tipología se mueve en un mismo eje con dos extremos: en uno encontraremos el clima

cerrado y en el otro extremo, el clima abierto. De las percepciones extraídas a raíz de la interacción entre los directores y los profesores en los centros educativos, se concluye con una diversidad de tipologías de climas que exponemos a continuación: clima abierto, autónomo, controlado, familiar, paternal y cerrado (Silva, 1996).

○ *Tipología de Likert (1968)*

Likert (1968, citado en HayGroup 2001), en su obra, *The Human Organization*, popularizó el concepto clima y lo relacionó con 3 variables. Son las siguientes: 1) *causales*: se trata de variables independientes que determinan cómo evolucionará una organización. Estas pueden ser modificadas por los individuos de una empresa; 2) *intermediarias*: reflejan el estado interno y la salud de una empresa (incluyendo los objetivos, los procesos que forman parte de su operativa, etc.) y; 3) *finales*: muestran el resultado producido como consecuencia de la interacción de las variables anteriores. Aquí encontramos elementos como la productividad, los beneficios, etc. Para Likert (1968), el clima será la percepción de los individuos acerca de cómo les afecta el conjunto de estas 3 variables.

Pues bien, de las interacciones que surgen de dichas variables y los estudios que este investigador llevó a cabo, le permitieron establecer dos tipos de climas (o sistemas) dentro de una organización: el clima autoritario y el clima participativo. Las ideas están extraídas del manual de Likert (1968), en el que se muestran una serie de tablas con los diferentes sistemas de organización que podemos encontrar. Los describimos brevemente a continuación:

➤ *Tipo de clima autoritario*

Puede ser dividido a su vez en autoritario-explotador y autoritario-paternalista. El primer subtipo se caracteriza por tener una dirección que no confía en sus empleados. Además, las relaciones entre jefes y subordinados se basan en el miedo y la desconfianza. Sólo existe comunicación en forma de órdenes del jefe al empleado. En cambio, en el segundo subtipo se caracteriza por una dirección que muestra una confianza condescendiente con sus empleados. Las decisiones se toman en las altas esferas, aunque se permite

que los empleados tomen pequeñas decisiones en el día a día.

➤ *Tipo de clima participativo*

También podemos dividir este tipo de clima en dos subtipos: participativo-consultivo y participativo en grupo. En lo que respecta al primer subtipo, la dirección se caracteriza por confiar en sus empleados, además de delegar parte de la toma de decisiones, las recompensas y hasta los castigos son usados siempre en aras de motivar a sus empleados y la comunicación es de tipo descendente. El segundo subtipo se caracteriza por una dirección que confía en sus empleados de forma plena, la toma de decisiones se lleva a cabo en toda la organización y la comunicación se da a todos los niveles y podemos incluso hablar de amistad y confianza entre trabajadores y directivos.

Concluye Brunet (1987) que *“las denominaciones de Likert (1968) permiten hacer una representación concreta y dinámica de los climas posibles en diversas organizaciones y completar las clasificaciones de abierto y cerrado que generalmente se asocian con el análisis de clima”* (Brunet, 1987, p.37).

Los estudios que llevó a cabo Likert (1968) (su famosa teoría de sistemas) en los años 60, resaltando la importancia de las relaciones jefe-subordinado, que aunque fueron muy cuestionados en su momento, suponen la base de las principales líneas conceptuales que se siguen hoy en día.

○ *Tipología de Hellriegel y Slocum (1974)*

Para Chiang, Martín y Núñez (2010), se trata de una tipología basada en 4 tipos de clima: ideal, injusticia, apatía y explosivo. En el clima ideal, se hace referencia a sentimientos de satisfacción y motivación para realizar una ejecución elevada. En el clima de injusticia: sensación de que no reciben el salario justo y equitativo que se merecen. En el clima de apatía: el trabajo se vive como repetitivo, el aprendizaje se hace con prisas, y se percibe poca promoción en los puestos. En el clima explosivo: existe una alta estructuración de las

tareas y los individuos no tienen ningún tipo de control sobre las mismas. Esta tipología supone una instrumentalización de la teoría de Herzberg sobre la motivación (hecho por el cual sí nos ha parecido relevante incluirla aquí, puesto que dicha teoría será formulada en este mismo trabajo con posterioridad). Los cuatro tipos de clima descritos por Hellriegel y Slocum son el producto de la mezcla de la satisfacción y la insatisfacción.

A partir de los niveles descriptivos, los tipos de clima y las tipologías, hemos podido establecer una clasificación que nos permite entender de una forma más amplia qué es el clima organizacional. No obstante, todavía será necesario analizar las dimensiones y modelos existentes sobre el clima organizacional, con el fin de abarcar el concepto en toda su extensión.

1.4. Dimensiones y modelos del clima organizacional

Vista la clasificación del clima organizacional, es preciso ahora centrarnos en las dimensiones y modelos del clima organizacional. Veamos en que consisten:

**Dimensiones del clima organizacional*

Chiang, Martín y Núñez (2010), remarcan que gran parte de los esfuerzos de todos aquellos que estudian el clima en las organizaciones, se centra en definir el constructo, pero también en aislar las dimensiones que permitan concretarlo, señalando la problemática existente a este respecto:

“Sin embargo, la dificultad de establecer esta definición unitaria de lo que sea aquello que se ha llamado clima y que por su propia naturaleza trasciende a una percepción horizontal de la vida ordinaria en el juego de causas y efectos, ha llevado a tomar el camino del análisis dimensional a partir de sus efectos o de las prácticas y procedimientos capaces de influir sobre él” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 54).

Una cosa está clara, y es que todo estudio ha de buscar la definición óptima y precisa, para poder intervenir de manera eficaz a la hora de buscar un cambio organizacional. De lo contrario, advierten Chiang, Martín y Núñez (2010), si nos centramos en definiciones más intuitivas, no lograremos el objetivo último del estudio

de este constructo, que no es otro que conocer los factores clave en el sistema de interacción-influencia que intervienen en su determinación.

Ahora bien, ¿qué son los factores o las dimensiones que hemos mencionado con anterioridad? *Se trata de las distintas facetas que parecen constituir los elementos más sobresalientes del complejo fenómeno de clima organizacional* (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 54). Los autores que defienden el enfoque dimensional, entienden que el clima organizacional es una percepción multidimensional y existe una gran variabilidad en dichas percepciones debido a que las dimensiones que se estudian, pueden estar a uno u otro nivel (más o menos desarrolladas). Silva (1996), en su manual *El clima en las organizaciones* afirma lo siguiente:

“La mayor dificultad en determinar qué es el clima, es decir, porqué una organización tiene un clima determinado y específico, habría que ponerlo en este carácter multidimensional del concepto y debería ser captado en la medición del mismo. Una medición difícil cuando no se conoce la naturaleza de las descripciones en que se basan las percepciones ni las causas que intervienen en su formación” (Silva, 1996, p. 77)

La solución que propone dicho autor es aislar el mayor número de variables (esto es, las dimensiones o factores), pues estos nos ayudarán mejor a conocer el clima en una organización. Sólo conociendo todas estas dimensiones, llegaremos a comprender ese **todo** que es el clima. Ahora bien, ¿cómo se aíslan estas dimensiones del clima? Silva (1996) lo aclara en el siguiente punto:

“La determinación de estas dimensiones del clima se ha realizado, por lo general, a través de medidas de las percepciones individuales mediante cuestionarios. Las puntuaciones así obtenidas por los individuos, mediante el proceso de agregación, según fuera mayor o menor el acuerdo manifestado, se consideraban como indicadores del grado en que había sido experimentada una dimensión. Una de las técnicas más usadas para ello ha sido el análisis factorial y su variabilidad depende del tipo de escala utilizada” (Silva, 1996, p. 78).

Volvamos a la premisa inicial, en la que defendíamos la naturaleza multidimensional del clima. Bien, existen dos corrientes o visiones diferenciadas dentro de esta naturaleza. Por un lado, tenemos las dimensiones del clima desde una perspectiva general y, por el otro, partimos de una visión que plantea la existencia de

dimensiones de clima desde una perspectiva específica. Veremos las diferencias entre ambas a continuación:

- *Dimensiones del clima desde una perspectiva general*

Tradicionalmente, afirman Chiang, Martín y Núñez (2010), el método más común y habitual de proceder a la hora de delimitar las dimensiones, ha sido establecer un conjunto amplio de características, ya sea priori o mediante procedimientos empíricos a partir de los cuales se han elaborado cuestionarios. La primera síntesis fue llevada a cabo por Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970, citados en Silva, 1996), tras recopilar y revisar toda la literatura existente. La síntesis fue llevada a cabo a partir de aportaciones de otros autores como Litwin y Stringer (1966); Schneider y Bartlett (1968) y Tagiuri (1968), resultando 4 dimensiones: 1) autonomía individual; 2) grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada; 3) Orientación hacia la recompensa; y 4) Consideración, afecto y apoyo.

Incluimos a continuación el cuadro que refleja la síntesis de Campbell y sus colaboradores (1970), en el que se ven los autores que estudiaron estos investigadores, así como la explicación de las conclusiones a las que llegaron con lo que respecta a las mencionadas dimensiones.

Veremos cómo también Campbell y cols. (1970, citados en Chiang, Martín y Núñez, 2010) plantearon la posibilidad de añadir una quinta dimensión, hecho que no fue posible debido a la distinta significación de estos factores en los diferentes autores, tal y como vemos en la última línea del cuadro.

Cuadro nº 3

Dimensiones de clima desde una perspectiva general. Síntesis de Campbell y colaboradores (1970), extraído de Chiang, Martín y Núñez, 2010, pp. 56-57)

Kanh et al. (1964)	Litwin y Stringer (1966, 1968)	Schneider y Bartlett (1868)	Taguri (1968)	Síntesis de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)
Orientación de las normas	Responsabilidad individual	Independencia de los agentes	Atmósfera profesional	1. Autonomía individual: la libertad del individuo para ser su propio jefe y el poder que se reserva en la toma de decisiones y no tener que rendir cuentas constantemente a sus superiores
Inmediatez de la supervisión	Estructura directiva	Estructura	Políticas y prácticas	2. Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada: grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para su consecución
Orientación hacia la recompensa y el logro	Recompensas	Satisfacción general	Énfasis en los resultados	3. Orientación hacia la recompensa: todos tienen en común la presencia del elemento recompensa que viene a caracterizar esta dimensión
Apoyo a los subordinados	Entusiasmo y apoyo	Apoyo de la dirección. Preocupación por los nuevos trabajadores	Cualidades de los superiores	4. Consideración, entusiasmo (afecto) y apoyo: esta dimensión tiene una claridad menor que las anteriores
Universalismo	Tolerancia y conflicto. Riesgo y toma de riesgo	Conflicto intraoficina	Cualidades del grupo con el que trabaja	

El cuadro que acabamos de ver corresponde a las dimensiones generales del clima. Éste ha sido completado y desarrollado con posterioridad por un gran número de autores. No hemos incluido el desarrollo del mismo con el fin de no ser excesivamente técnicos en este aspecto, pues ya consideramos que este cuadro es lo suficientemente representativo.

Con respecto a las dimensiones del clima desde una perspectiva general, queremos añadir que supone el grueso de investigaciones sobre el clima. El modo más frecuente de proceder para delimitar dimensiones, afirma Silva (1996), “es el de establecer un conjunto amplio de características a partir de las cuales se elaboran con posterioridad cuestionarios de clima” (pp. 79- 80).

o *Dimensiones del clima desde una perspectiva específica*

Existe una segunda aproximación a la dimensionalidad del clima, que ya fue considerada por Schneider y Reichers (1983, citado en Silva, 1996) como una de las aportaciones de mayor relevancia en el campo de la investigación del clima en las organizaciones. Esta perspectiva surge al no haberse podido solventar la problemática que plantean las aproximaciones generales. Silva (1996) lo resume de la siguiente manera:

“La asunción básica es el reconocimiento de que en una organización existen diferentes climas y entonces se construyen los instrumentos específicos que sirven para medir aquellos aspectos que se consideran relevantes del clima. En las organizaciones existen diferentes climas para objetos distintos y específicos, que puede ser un servicio determinado, la seguridad, la innovación,...y entonces se utilizan dimensiones de clima relacionadas con estos criterios en vez de medidas generales”
(Silva, 1996, p. 109).

De esta manera, se han desarrollado investigaciones sobre climas más específicos, unidos a prácticas convencionales, tal como plantea Silva (1996). Las dimensiones específicas que se han estudiado son seguridad, comunicación, creatividad, innovación, etc. Estos climas no son climas organizacionales, sino climas en diferentes contextos, por lo que al hablar de ellos se ha de utilizar la expresión “dimensión de clima”, unido al campo específico que estemos abordando (por ejemplo, dimensión de clima seguridad).

Poole (1985, citado en Silva, 1996), aporta dos razones para defender el desarrollo de medidas de clima para prácticas específicas. Las recogemos a continuación: “1) *elimina en parte el problema de adaptación que revisten las medidas generalizadas de clima y; 2) Esta estrategia permite captar con mayor detalle la estructura del clima al especificarse de modo más preciso cuáles son las creencias que están asociadas con las prácticas concretas de que se trate*” (Silva, 1996, p. 110). Asimismo, vamos a intentar recoger también los diferentes climas específicos más relevantes según diferentes autores (Silva, 1996; Chiang, Martín y Núñez, 2010).

Cuadro nº 4

Dimensiones de clima específicos. Elaboración propia en base a los trabajos de Chiang, Martín y Núñez (2010) y Silva (1996)

AÑO	AUTOR	PERSPECTIVA	DIMENSIONES
1975	Taylor y Ellison	Creatividad	1) Disfrute de la escuela; 2) Participación de la clase; 3) Instrucción individualizada; 4) Desarrollo de la carrera; 5) Desarrollo de la independencia; 6) Control democrático de la clase; 7) Auto-concepto; 8) Experiencias múltiples de talento (creatividad). Los resultados fueron conseguidos gracias al instrumento <i>student activities survey</i> , y demostraron que es apto para descubrir diferencias de clima en organizaciones escolares
1978	Hoy y Clover	Innovación	1) Liderazgo: presta apoyo a la iniciativa; 2) Pertenencia: compromiso y participación; 3) Normas para la diversidad: la diversidad no se considera desviante; 4) Desarrollo continuado: cuestionamiento y búsqueda de soluciones; 5) Consistencia: entre procesos innovadores y los productos deseados.
1980	Zohar	Seguridad	1) Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad; 2) Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad; 3) Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre la promoción; 4) Nivel percibido de riesgo en el lugar de trabajo; 5) Efectos percibidos de la marcha del trabajo requerida sobre la seguridad; 6) Estatus percibido del oficial de seguridad; 7) Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre el estatus social; 8) Estatus percibido del comité de seguridad. El autor, tras construir un cuestionario y aplicarlo en 30 empresas con más de 500 empleados, obtiene estos 8 factores. De éstos, los que se consideran más discriminativos son los cuatro primeros por orden decreciente.
1978	Falcione	Comunicación	1) Receptividad de la comunicación; 2) Toma de decisiones; 3) Compromiso organizacional; 4) Coordinación; 5) Satisfacción / expectativas de comunicación. Falcione presentó un instrumento que consta de 5 dimensiones para medir la satisfacción de los subordinados con una función de clima de comunicación y de las percepciones de la supervisión inmediata. Con posterioridad, Daly, Falcione y Damhorst (1979) identificaron otras dimensiones del clima de comunicación.
1989	Dalstmalchian, Blyton y Adamson	Compromiso dual empresa-sindicato	1) Cooperación sindicato-dirección; 2) Visión mutua sindicato-dirección; 3) Participación conjunta; 4) Apatía; 5) Hostilidad; 6) Confianza / Imparcialidad. Estas dimensiones de clima específico resultaron de un estudio del clima de relaciones industriales entendido como un subconjunto de clima organizacional.

Hasta el momento, hemos analizado en este punto las dimensiones del clima organizacional, pero no podríamos alcanzar su total comprensión, ni ser fieles a lo que las investigaciones plantean, si no apelamos al estudio de los modelos de clima organizacional. Los expondremos a continuación.

*Modelos de clima organizacional

Chiang, Martín y Núñez (2010) sostienen que conseguir modelos explicativos de clima organizacional es una ardua tarea que, como no podía ser de otra manera, es harto complicada. No obstante, se trata de algo necesario, pues permite comprender y clarificar de manera operativa las variables que intervienen y la relación que se establece entre ellas (en lo que respecta a su número y tipo), además de facilitarnos el poder pasar de una explicación teórica a una empírica. A este respecto, y en la misma línea que Peiró (1985, citado en Silva, 1996), los autores consideran que:

“La construcción de un modelo explicativo requiere haber logrado previamente una comprensión suficiente de los fenómenos a los que aplica. Su utilidad, en contrapartida, permite mejora la comprensión de éstos a través de una contrastación empírica. Pero el riesgo que se corre en la fijación de un modelo analítico del clima es la posibilidad de perder de vista la perspectiva global de la organización y la variedad de comportamiento que la integran” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 73).

Chan (1998, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010) postuló tres clases de modelos de clima, que vienen a ser los siguientes: aditivos, mediadores e interactivos. No vamos a extendernos en ejemplos, si no que nos limitaremos a describir las características que presentan unos y otros de manera concisa. Los veremos a continuación:

- 1) Modelos aditivos: Son modelos fáciles de utilizar y abundantes por ello. Estos modelos asumen que las variables influyen de manera separada y acumulativamente en los resultados. La limitación que presentan dichos modelos es la siguiente: no pueden tratar de modo independiente lo que en realidad está muy relacionado (esto es, todas las variables). Por ello, no se pueden establecer relaciones a distintos niveles, ni tampoco posibilita cruzar dichos niveles de relaciones.

- 2) Modelos mediadores: En ellos, se asume que existen ciertas variables contextuales que llegan a influir de manera indirecta, afectando a otras variables que sí están más relacionadas con los resultados. *“El clima, más que actuar directamente sobre comportamientos organizacionales, actúa fundamentalmente sobre las condiciones de posibilidad de las variables inmediatas que afectan directamente a dichos*

comportamientos. El clima sería como un catalizador” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 75).

- 3) Modelos interactivos: Se trata de modelos complejos, a causa de la relación que existe entre las variables que lo conforman. El clima no sólo influye, si no que es influido por el conjunto de variables. ¿Cómo lo hace? Pues mediante un proceso múltiple y con efectos simultáneos. Las variables que aparecen en estos modelos pueden ser utilizadas como variables dependientes o como variables independientes en las investigaciones.

Vemos, pues, que existe una reciprocidad en las relaciones que se establecen entre las variables que conforman el clima organizacional. Se trata de algo aceptado prácticamente por todos los investigadores que se ocupan de este constructo. La dificultad que entraña la utilización de algún modelo determinado supone la necesidad de un conocimiento preciso de los efectos que existen entre las variables del clima, de la estructura organizacional, de los procesos, y del resultado que arrojan los modelos. De la misma manera, no conviene abandonarse sin reservas a la utilización de modelos explicativos del clima, pues simplifican excesivamente las complejas relaciones que existen entre los distintos elementos que lo conforman.

1.5. La medida del clima organizacional

Acabamos de ver cómo las dimensiones y los modelos de clima organizacional nos permiten definir, acotar y estudiarlo en profundidad. Ahora, llega el momento de analizar cómo este constructo puede ser medido. Veamos de qué manera.

Seisdedos (1996) nos recuerda que la medida del clima laboral responde al creciente interés que en los últimos años se está despertando dentro de la psicología ambiental: *“cuando se estudian las relaciones y vinculaciones entre las dimensiones propias de las organizaciones y las actitudes, conductas y reacciones del individuo dentro del mundo laboral, se hacen intervenir muy diversas y complejas variables”* (Seisdedos, 1996, p. 78). En la misma línea, Navarro y Ponce (2002, citado en López y Navarro, 2003) remarcan la importancia de medir el clima

organizacional dado que permite descubrir qué aspectos son inconvenientes o presentan fuentes de conflicto (en las organizaciones).

Antes de entrar a fondo a examinar las herramientas que existen para medir el clima, nos ha parecido de especial importancia remarcar lo afirmado por Gan y Berbel (2007), referente a la existencia de componentes subjetivos y objetivos del clima laboral. Estos componentes, subjetivos y objetivos, se encuentran presentes en todas las aproximaciones existentes al concepto clima laboral y los incluimos porque condicionan la medida del clima. Veamos en que consisten dichos componentes, tal y como los definen dichos autores:

“Subjetivos: Son los relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo o con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo.

“Objetivos: Son aquellos relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo (las instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo” (Gan y Berbel, 2007, p. 188).

Con esto queremos remarcar la dificultad que entraña el hecho de querer medir el constructo clima. Lógicamente, los componentes subjetivos suponen mayor dificultad a la hora de su medición que los componentes objetivos, más fáciles de identificar y dimensionar.

Empecemos por la información que contempla el manual *Factbook RRHH*, de HayGroup (2001), pensado para que los psicólogos organizacionales puedan entender de manera fácil y rápida los conceptos. La información presente en dicho manual la iremos confrontando con la aparecida en otros manuales de corte más exhaustivo. Pues bien, la literatura existente en cuanto a medición de clima laboral refiere que existen tres planteamientos básicos para medir el clima dentro de una organización: observar el trabajo, entrevistar a varios miembros de los equipos de trabajo y hacer una encuesta escrita. Veámoslos a continuación:

- Observar el trabajo

Schneider (1980, citados en Silva, 1996) fue uno de los autores que contempló los aspectos más sobresalientes del clima (todo lo observado). Para él, los trabajadores de una empresa debían de agruparse en dimensiones y operativizarlo (el clima) en base a dichas dimensiones. Para

dichos autores: *“al agrupar los aspectos en dimensiones más generales, se forma un entramado más sensible en la operacionalización de las mismas”* (Silva, 1996, p. 209).

Con respecto a observar el trabajo, añadimos que no se trata de una herramienta de la cual los investigadores defiendan su utilización. HayGroup (2001) sostienen lo siguiente en este punto:

“Observar de manera directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo. Observadores formados pueden codificar estas observaciones clave del clima en cada unidad. Requiere mucho tiempo y es un modelo caro, dado que requiere de varias observaciones en distintas áreas representativas dentro de una empresa. La observación ha de llevarse a cabo a lo largo de un tiempo y requiere la involucración de un equipo de observadores altamente cualificado” (HayGroup, 2001, p. 761).

Respecto a este método, Chiang, Martín y Núñez (2010) plantean ideas similares: *“estudiar el clima a partir de observadores externos parece tener una buena sensibilidad para descubrir el matiz particular de las organizaciones y es bastante específica. No obstante, se utiliza poco por ser muy cara y compleja”* (p. 124).

A pesar de ello, sí existen defensores de esta herramienta. Dirigir la atención a la conducta laboral observable de manera directa y continuada es beneficioso para la organización. Komaki (1977, citado en López, 2008) identificó tres elementos positivos: 1) una nueva visión del entorno laboral; 2) información sin filtros y; 3) clarificar los objetivos de conducta.

○ Entrevistar a varios miembros de los equipos

Dijimos que mediante observaciones se busca encontrar cuáles son los aspectos más sobresalientes del clima para los individuos. Esto también sucede con las entrevistas. HayGroup (2001) observa lo siguiente:

“Las entrevistas llevadas a cabo por los expertos, pueden sustituir en muchas ocasiones a las observaciones directas. Tienen la ventaja de permitir a los evaluadores recoger gran cantidad de datos, en forma de múltiples experiencias de los trabajadores. Requieren de mucho

trabajo, los entrevistadores también deben de estar altamente cualificados, con tal de ser objetivos, consistentes y fiables. De la misma manera, la duración de las entrevistas ha de ser la suficiente para disponer de toda la información necesaria. Requiere de una disponibilidad alta de los directivos de la empresa” (HayGroup, 2001, p. 761).

La mayoría de autores que hemos consultado (Silva, 1996; Gan y Berbel, 2007; Chiang, Martín y Núñez, 2010; Seisdedos, 1996) no contemplan esta opción, suponemos, por ser difícil de llevar a la práctica. Tal como hemos visto en la explicación anterior, requeriría de una gran cantidad de medios técnicos, así como una elevada disponibilidad de los trabajadores que formarían parte de la muestra. Utilizar esta herramienta supondría disponer de una gran cantidad de recursos (tiempo, dinero y personas). Habiendo otras opciones con más ventajas y menos inconvenientes, entendemos que no llegue a ser la mejor de las alternativas. Aún así, la incluimos para dejar constancia de su existencia, pues no deja de ser una alternativa propuesta en la literatura existente.

- Hacer una encuesta escrita

Es la opción preferida por todos los investigadores, así como las empresas. En esta herramienta nos detendremos para abordarla con mayor minuciosidad.

Para Chiang, Martín y Núñez (2010), la utilización del procedimiento directo de recogida de información a través de cuestionarios ha constituido la manera más común de estudiar el clima, y puede considerarse como la estrategia más común para recoger los datos. Como no podía ser de otra manera, HayGroup (2001) coincide en este punto:

“Es la forma más eficiente para evaluar el clima en una organización. Esto se hace por medio de cuestionarios. De esta manera, podemos recoger información de un gran número de personas y en un corto periodo de tiempo. Las encuestas bien diseñadas tienen la ventaja de no requerir un alto grado de interpretación profesional, por lo que el coste es más bajo. El problema que plantean los cuestionarios estriba en la falta de detalle. Los trabajadores no pueden extenderse en los detalles de las circunstancias que condicionan sus respuestas. Los datos que proceden de una encuesta pueden ser mal interpretados si

el cuestionario no fuera el adecuado para la organización” (HayGroup, 2001, p. 761).

James y Sells (1981, citados en Silva, 1996) también defendieron la idoneidad de los instrumentos de medida. Según estos autores, las ventajas de utilizar cuestionarios consistían en que: 1) proporcionan medidas directas a través de los autoinformes que facilitan los individuos que experimentan el clima; 2) constituyen una manera más práctica, cómoda y rápida que otros tipos de medida como método para conseguir la estandarización de los ítems y de las maneras de responder y; 3) son una manera práctica y rápida de conseguir grandes cantidades de datos en muestras amplias. Se trataría, según Chiang, Martín y Núñez (2010), *“de establecer la validez de contenido de estos instrumentos utilizados como medidas preceptuales de clima organizacional, determinando cuáles son sus dimensiones, hasta el momento extremadamente variados”* (p. 126).

A la hora de construir un instrumento de medida, se tienen muy en cuenta una serie de criterios que tanto Chiang, Martín y Núñez (2010) como también Silva (1996) recogen a continuación: 1) debe poderse establecer una diferencia entre las representaciones cognitivas que son psicológicamente significativas para los individuos en una situación dada y los indicadores situacionales, de manera que los ítems y especialmente las puntuaciones derivadas enfatizen las representaciones cognitivas; 2) se debe cuidar especialmente que los ítems sean descriptivos de la situación y no evaluativos y; 3) finalmente, los ítems de estos instrumentos así contruidos y los resultados que de ellos se obtengan, deberán proporcionar una medición clara de los esquemas cognitivos empleados por los individuos para representar el ambiente.

Los cuestionarios que miden el clima organizacional pueden ser generales o específicos. Los generales no son especializados y su aplicación es posible a cualquier tipo de organización. Por el contrario, los cuestionarios específicos miden dimensiones de clima desde una perspectiva específica. Los autores que estudiaron cada una de estas perspectivas, desarrollaron cuestionarios específicos a través de los cuales llegaron a una serie de variables (dimensiones) que englobaron bajo un título. No incluiremos ejemplos de cuestionarios específicos al haber explicado ya la perspectiva específica del clima, pero sí añadiremos que existen cuestionarios específicos de clima

para medir la comunicación, la creatividad, las relaciones industriales, entre otros factores determinantes.

En lo que respecta a cuestionarios generales que miden el clima en las organizaciones, vamos a centrarnos en lo que la literatura existente recoge, con el fin de elaborar un cuadro que exponga los cuestionarios generales más importantes que existen.

Cuadro nº 5

Cuestionarios generales sobre clima organizacional. Elaboración propia en base a: Silva (1996); Chiang, Martín y Núñez (2010); Gan y Berbel (2007)

AÑO	AUTOR	NOMBRE Y CARÁCTERÍSTICAS	DIMENSIONES
1963	Halpin y Croft	ORGANIZATIONAL CLIMATE DESCRIPTION QUESTIONNAIRE (OSDQ) - 64 ítems divididos en 8 escalas. Construido específicamente para organizaciones escolares. Cada escala comprende uno de los ocho aspectos de la conducta, 4 referidos a los profesores y 4 al director. Su punto de partida son los estudios de liderazgo. Es un instrumento de fácil administración e implementación y uno de los que más ha influenciado en los estudios de clima.	<u>Profesores</u> : 1) Desempeño (despreocupación o desunión); 2) Impedimento (obstrucción e interferencia); 3) Motivación (espíritu o entusiasmo); 4) Intimidación (amistad). <u>Director</u> : 1) Aislamiento (acción distante o reserva); 2) Énfasis en la productividad (rendimiento); 3) Confianza (empuje o ejemplaridad); 4) Consideración (afecto)
1966-1968	Libwin y Stringer	ORGANIZATIONAL CLIMATE QUESTIONNAIRE (OCQ) - 50 ítems, con escala de respuesta en 4 rangos, que va de "completamente de acuerdo" a "completamente en desacuerdo". La estructura de los factores se muestra significativa y variable, las dimensiones miden lo que pretenden, mostrando fiabilidad y validez. Fundamentado en las teorías de la motivación de McClelland y Atkinson. Es utilizado por organizaciones empresariales.	1) Estructura organizacional del trabajo; 2) Responsabilidad; 3) Recompensa; 4) Riesgo; 5) Apoyo y calidez; 6) Apoyo; 7) Estandards; 8) Conflicto; 9) Identidad-lealtad
1968-1970	Schneider y Bartlett	AGENCY CLIMATE QUESTIONNAIRE - 80 ítems. Dimensiones recogidas a partir de 299 ítems que se analizaron factorialmente, encontrándose 6 factores. Se puede utilizar este cuestionario como instrumento de selección que permite elegir individuos cuya percepción del trabajo por realizar y de la organización encaja bien con la percepción que tienen los empleados de su organización.	1) Apoyo de la dirección; 2) Estructura directiva; 3) Preocupación por los nuevos empleados; 4) Conflicto intra-oficina; 5) Independencia de los agentes; 6) Satisfacción general
1986-1987	Schuster et al.	HUMAN RESOURCES INDEX - 64 ítems. La fiabilidad del instrumento en su conjunto y de los factores individuales, se determinó utilizando alfa de Cronbach, comentan Chiang et al. La validación del instrumento se determinó a través de un proceso de validación de contenidos.	1) Sistema de recompensas; 2) Comunicación; 3) Efectividad organizacional; 4) Interés por las personas; 5) Objetivos organizacionales; 6) Cooperación; 7) Satisfacción intrínseca; 8) Estructura; 9) Relaciones; 10) Clima; 11) Participación; 12) Grupo de trabajo; 13) Competencia entre grupos; 14) Supervisión de primer nivel; 15) Calidad en la gestión

Hemos visto los diferentes métodos existentes que nos permiten medir el clima en las organizaciones. De los instrumentos mencionados, las encuestas escritas o cuestionarios son las más utilizadas para medir el clima. Además de dichas herramientas, Baeza y Mertens (2000, citado en Venutolo, 2009) nos recuerdan la existencia de otras técnicas, como la evaluación del desempeño, las reuniones interdepartamentales y las entrevistas de salida. En último lugar, añadimos la posibilidad de construir instrumentos de medida específicos, si bien los cuestionarios generales, ya validados, destacan como la mejor solución a la hora de evaluar este concepto. A continuación, nos centraremos en la intervención con tal de mejorar el clima en las organizaciones.

1.6. *¿Cómo se interviene para mejorar el clima?*

Tras analizar las definiciones de clima organizacional, sus aproximaciones, los diferentes tipos de clasificaciones, sus dimensiones y las formas de medir el constructo, llegamos al punto clave de esta parte de nuestro trabajo: la intervención. Decimos que es clave porque, a nuestro entender, todo lo mostrado con anterioridad ha de tener una aplicación eminentemente práctica o, de lo contrario, estaríamos suponiendo o conjeturando. Todas las formulaciones teóricas deben (o deberían de) poderse extrapolar al terreno de la práctica. El clima puede tener un gran impacto sobre diferentes procesos en las organizaciones, tales como la toma de decisiones, la solución de problemas, las actitudes de los colaboradores, la motivación,...por tanto, es de recibo considerar la posibilidad de intervenir para mejorarlo.

Silva (1996) afirma que *“si modificamos a través de la intervención del clima de una organización, subunidad o grupo, o se introducen cambios en elementos que influyen en el clima, podremos incidir en los resultados en forma de provecho, innovación y satisfacción”* (Silva, 1996, p. 257). A este respecto, no podemos dejar de resaltar unas indicaciones establecidas por Peiró (1990, citado en Silva, 1996) a modo de precaución en lo que respecta a la intervención en clima organizacional:

“A la hora de intervenir en el cambio de una cultura organizacional, habría que optar por aquello que resulte más adecuado y eficaz a la hora de elaborar estrategias de intervención en las organizaciones...En el ámbito de la intervención profesional las teorías y sus resultados empíricos pueden ser útiles para orientar las estrategias de intervención que el profesional puede

desarrollar en función de su conocimiento de la realidad concreta organizacional en la que va a intervenir y de sus criterios profesionales”
(Silva, 1996, p 261).

Incluimos las propuestas facilitadas por HayGroup (2001), sobre cómo crear un clima organizativo más sano. Cabe destacar que dado que el clima laboral afecta a todos los empleados (desde la Dirección hasta el último empleado de la organización) deberá haber una colaboración en este sentido y todos ellos deberán de orientar tanto sus actos como sus actitudes hacia esa meta, que es lograr un adecuado clima laboral. Cuadra y Veloso (2007) consideran que la dirección en las organizaciones ha de implicarse sobremanera, pues la calidad directiva influye mucho en el clima laboral.

Las áreas en las que deben trabajar para mejorar el clima organizacional son las siguientes: claridad, estándares, responsabilidad, recompensas, alta flexibilidad y compromiso con el grupo. De cada una de ellas, surgen una serie de indicaciones, para la Dirección y para los empleados. Cambiar el clima, tal y como hemos visto, es cosa de todos. Por este motivo, las recogemos a modo de sugerencias, remarcando que cada uno de los subpuntos supone un área de actuación. Actuando sobre una de ellas, ya estaríamos alterando el clima en una organización en mayor o menor medida (HayGroup, 2001). Veamos estas áreas con detenimiento:

1) *Claridad*

Dirección estratégica, los objetivos clave, las estrategias principales, la estructura de la organización, principios generales de las políticas y las líneas de autoridad.

- Responsabilidad de la Dirección: comunicar la dirección estratégica y en énfasis. Explicar cómo los niveles de la organización se unen para formar un negocio armonioso y productivo. Controlar los cambios que se producen en el entorno. Comunicar de manera eficaz las decisiones que se adopten. Explicar el porqué de la confidencialidad de cierta información. Comunicar los porqués de los cambios en la dirección estratégica.
- Responsabilidad de los empleados: participar en el desarrollo de la dirección estratégica y en el énfasis de la organización. Ser capaz de explicar cómo sus trabajos llegan a encajar dentro de la empresa. Ofrecer sugerencias que permitan clarificar los principios generales en

los que se basa la empresa (política, valores, estructura, niveles de jerarquía,...)

2) *Estándares*

Objetivos, tareas, estándares y procesos de gestión.

- Responsabilidad de la Dirección: asegurar que cada empleado tiene objetivos que supongan un reto, implicar a los empleados en la marcha de la organización. Asegurar los recursos para que los colaboradores puedan trabajar de manera eficaz y eficiente. Preparar y formar a los empleados para que den el máximo en el día a día de la operativa.
- Responsabilidad de los empleados: sugerir ideas para desarrollar objetivos empresariales, así como corregirlos si fuera necesario, participar en la operativa de manera activa y ayudar a la empresa a conseguir los objetivos. Desarrollarse a nivel personal y profesional y entregar los resultados del trabajo según lo establecido por sus mandos.

3) *Responsabilidad*

Trabajo en equipo, iniciativa, riesgo y responsabilidades.

- Responsabilidad de la Dirección: delegar la autoridad y dar la máxima responsabilidad a los colaboradores. Asegurar que los empleados tienen el espacio suficiente para actuar (tomar la iniciativa dentro de su trabajo). Estimular el trabajo de los empleados. Visitarles periódicamente para interesarnos por su trabajo e inquietudes personales. Interesarnos en ellos como personas que son y no simple mano de obra.
- Responsabilidad de los empleados: tomar la iniciativa dentro del puesto de trabajo. Cooperar, trabajar en equipo y ayudar en la medida de lo posible a otros empleados. Asumir riesgos razonables y gestionar el tiempo adecuadamente. Interesarse por las demás personas de dentro de la organización. Ser responsable dentro del puesto de trabajo.

4) *Recompensas*

Recompensas formales, reconocimiento, desarrollo de carreras.

- Responsabilidad de la Dirección: reconocer el trabajo de la gente y compensarlos en función del desempeño que muestren. Desarrollar nuevas formas de incentivar y estimular a los colaboradores. Celebrar los

éxitos conseguidos y ayudar a los empleados a desarrollar su potencial hasta el máximo posible. Promocionar a aquellos que lo merezcan.

- Responsabilidad de los empleados: sugerir diferentes maneras para reconocer y recompensar el desempeño individual y colectivo. Participar en la celebración de los éxitos propios y del resto de trabajadores, departamento o empresa en general. Interesarse por adquirir la formación que les permita alcanzar mayores niveles de operatividad dentro de la organización.

5) *Alta flexibilidad*

Creatividad, flexibilidad, sistemas y procedimientos.

- Responsabilidad de la Dirección: estimular la creatividad, la originalidad y la experimentación. Asegurar que los procedimientos y operativas de dentro de la organización son útiles para los empleados, permitiendo que el trabajo se realice. Ser accesible, tener escucha activa y dar respuesta a las quejas y/o sugerencias que pudieran surgir. Dar explicaciones sobre la operativa o sobre temas conflictivos, fomentar que los trabajadores se impliquen, expresando sus puntos de vista y alentarlos a que resuelvan los conflictos.
- Responsabilidad de los empleados: ser creativo, experimentar y tratar de pensar de manera diferente. Seguir los procedimientos y cumplir con las operativas eficientes. Identificar aquellos que sean problemáticos y colaborar para mejorarlos. Expresar preferencias personales y puntos de vista. Ser flexible y respetar las decisiones empresariales una vez se han tomado.

6) *Compromiso con el grupo*

Confianza, dedicación y entusiasmo.

- Responsabilidad de la Dirección: crear una atmósfera agradable que fomente y soporte las relaciones entre los colaboradores en la organización. Dar ejemplo delante de los trabajadores.
- Responsabilidad de los empleados: pedir oportunidades para incrementar las buenas relaciones dentro de la organización. Participar en funciones sociales y de la organización.

Tras esta serie de recomendaciones hechas por HayGroup (2001), nos gustaría aportar un último elemento en cuanto a intervención para mejorar el clima se refiere. Es posible cambiar el clima de una organización, implementando una serie de estrategias, que variarán en función de una óptica u otra. Para Silva (1996), abordar este cambio de clima organizacional, plantea dos opciones:

- a) Cambio a través del desarrollo organizacional: se trata de un cambio planificado. Mateu (1984, citado en Silva, 1996) lo describe de la siguiente manera:

“Consiste en una respuesta global a la necesidad de cambio, una compleja estrategia psico-sociológica-educativa, promovida desde la dirección, a fin de adaptar las creencias, actitudes, valores y estructuras de la organización a las nuevas tecnologías y retos del entorno socio-económico que está sometido a un vertiginoso cambio. Todo ello orientado hacia la búsqueda de una mayor competencia organizativa que garantice su supervivencia” (Silva, 1996, p. 262).

Brunet (1987) sostiene que es posible modificar el clima en una organización siguiendo un cambio planificado. Recogemos a modo de resumen lo afirmado por dicho autor:

“Aquel que intervenga para modificar el clima organizacional según un cambio planificado deberá considerar el requerimiento de una cantidad de tiempo elevada, así como un cierto orden de importancia. Los actores de un sistema dado deben, primero, tener conocimiento de los factores que afectan a su percepción antes de actuar de otra manera, por lo que es necesaria una cierta madurez frente a la situación que se vive. Finalmente puede ser que el administrador o el consultor se enfrenten a dimensiones del clima sobre las cuales no tengan ningún poder” (Brunet, 1987, p. 108).

- b) Cambio a través de programas de entrenamiento: Silva (1996) indica cómo también es posible intervenir para modificar el clima mediante programas de entrenamiento y perfeccionamiento. Este entrenamiento y perfeccionamiento se llevaría a cabo sobre una serie de variables actitudinales, que son más fácilmente medibles. La aplicación de estos programas parece opuesta a una planificación más estructurada, propia del desarrollo organizacional, en el que el cambio se aborda por etapas y siguiendo una línea de actuación clara. En el caso de la óptica que nos

ocupa, conseguir el éxito viene marcado por la superación de la problemática que Silva (1996) plantea al respecto. La recogemos aquí:

“Estos programas conllevan una serie de problemas relacionados con la evaluación de los efectos que pueden producir. Además del tiempo largo necesario para conocerlos, existe dificultad en la definición de variables dependientes que se han de medir, normalmente actitudinales. A ello se unen los problemas de diseño de la propia investigación, generalmente sin grupos control y sin establecer mediciones pre y post-entrenamiento” (Silva, 1996, 267).

Creemos ilustrativo presentar dos ejemplos de estudios realizados, enmarcados dentro de estos programas de entrenamiento: en primer lugar, el estudio de Hand, Richards y Slocum (1973, citados en Silva, 1996) centrado en producir cambios de actitudes en los empleados de empresas industriales; y en segundo lugar, el estudio de Evans y Hopkins (1988, citado en Silva, 1996) en el que se preguntaron hasta qué punto podía afectar el clima laboral y el estado psicológico de los profesores en cuanto a la utilización de las ideas de un curso.

En este punto concluimos el capítulo de clima laboral. Recordamos lo expuesto con anterioridad. Hemos distinguido las diferencias entre clima y cultura organizacional, realizado una aproximación histórica, y facilitado una serie de definiciones de lo que es el clima en las organizaciones. Acto seguido, nos dedicamos a clasificar los distintos tipos de clima laboral, así como las dimensiones y modelos explicativos más relevantes. En último lugar, procedimos a describir las herramientas más utilizadas que nos permiten medirlo con el fin de intervenir para mejorarlo y ya en este punto, y una vez estudiado el constructo clima, pasaremos en el capítulo siguiente a estudiar la satisfacción laboral.

CAPÍTULO II. LA SATISFACCIÓN LABORAL

Una vez vistos los aspectos más relevantes del constructo “clima laboral” en toda su extensión, en este capítulo vamos ahora a desarrollar otro controvertido concepto (la satisfacción laboral) para, finalmente, establecer la relación existente entre ambos en un último capítulo.

Pretendemos, en este segundo capítulo del trabajo, definir el concepto de “satisfacción laboral”. Enunciaremos las teorías más relevantes al respecto y veremos, también, los factores que influyen en la satisfacción laboral y cómo cuidando dichos factores, estaremos en condiciones de conseguir un óptimo clima laboral. A continuación, explicaremos la manera actual que tenemos para medir la satisfacción dentro de una organización (mediante métodos directos e indirectos) y las consecuencias que se extraen de la satisfacción e insatisfacción laboral.

Distintos autores señalan como el tema satisfacción en el trabajo ocupa una posición central dentro de la psicología de las organizaciones. Ahora bien, ¿cuál es el motivo por el cual la investigación se ha centrado en explicar la satisfacción en el trabajo? No hay una, si no diversas razones, planteadas por Weinert (1985), que exponemos a continuación:

- 1. Suposición de que existe una relación directa entre la productividad y la satisfacción en el trabajo.*
- 2. Suposición y posteriormente demostración de que existe una relación negativa entre la satisfacción, por una parte, y las pérdidas de horas y las frecuencias de bajas, por otra.*
- 3. Suposición de que existe una relación entre la satisfacción y el clima de la organización (nuestro planteamiento en este trabajo)*
- 4. Creciente sensibilidad por parte de la dirección de la organización respecto a la importancia de las actitudes y de los sentimientos de sus colaboradores en relación con el trabajo, con el estilo de dirección, con los superiores y con el conjunto de la organización.*
- 5. Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal, ya que hay que suponer que los diferentes grupos de trabajo tienen distintas ideas acerca de los objetivos que tratan de alcanzar en el puesto de trabajo.*
- 6. Creciente ponderación de la calidad de la vida de trabajo como parte de la calidad de vida. El trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente*

e influyente de la vida personal Por ello cabe suponer que la clase de satisfacción influye también de forma considerable sobre otros aspectos de la vida humana: la satisfacción en el trabajo como factor de influencia sobre la satisfacción en la vida en general.

(Weinert, 1985, pp. 297-298)

Todas ellas parecen razones de peso para investigar al respecto. Y en la misma línea, Muñoz (1990) viene a remarcar la importancia de estudiar la satisfacción laboral:

“El tema es de tal trascendencia para el individuo que trabaja, y sus repercusiones tan importantes para la empresa, que no podemos por menos de preguntarnos porqué no se ha avanzado más en la satisfacción del problema y por qué deja tanto que desear el funcionamiento de la empresa en lo que respecta a este tema, cuestiones ambas que dependen, respectivamente, de los investigadores y de los directivos de las empresas y organizaciones” (Muñoz, 1990, p.10).

Por desgracia, con la satisfacción laboral sucede exactamente lo mismo que con el constructo clima laboral. No existe un consenso unánime al respecto, ni tampoco una única teoría que la explique o un modelo que lo clarifique. Por todo ello, nos vemos obligados a incluir las principales definiciones existentes sobre la satisfacción laboral, como paso previo al análisis de las diferentes teorías que la explican.

Una razón de peso para estudiar la satisfacción laboral nos la facilitan Chiang, Botello y Núñez (2007): la satisfacción en el trabajo es importante, en todas las profesiones, no sólo en términos de bienestar para el propio empleado, sino también en lo que respecta a productividad y calidad.

2.1. Definición de satisfacción laboral

Previo al abordaje del concepto satisfacción laboral, conviene distinguir entre otro muy próximo a éste, el de “Moral en el trabajo”. Peña (1985) afirma que ambos hacen referencia al grado de bienestar que el trabajador como tal (y también como componente de un grupo laboral), experimenta en su puesto de trabajo. Dicho autor sostiene que existe una correlación entre satisfacción y moral en el trabajo. Ambos

términos, aunque próximos entre sí, no llegan a ser coincidentes en su contenido al 100%. Un experto en psicología del trabajo como Baruel (1974, citado en Peña, 1985), considera que *“la moral es un concepto de grupo, mientras que la satisfacción es propia de un individuo”* (Peña, 1985, p.181).

Dejemos de lado el concepto de moral, para centrarnos en el concepto de satisfacción laboral. Recogemos a continuación dos tablas de Chiang, Martín y Núñez (2010) en las que se exponen las definiciones más relevantes sobre la satisfacción laboral.

Cuadro nº 6

Definiciones de satisfacción laboral I (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 154)

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS
1969	Crites	El estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
1969	Smith, Kendall y Hulling	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
1986	Price y Mueller	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Newstron y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

Todos estos autores consideraron la satisfacción laboral como un **concepto integrador**, esto es, un constructo global, que aborda una serie de aspectos tales como el trabajo en sí mismo, los compañeros de trabajo, salario, incentivos,...Las facetas anteriormente mencionadas serían las que darían lugar al concepto propiamente dicho.

Existe un segundo grupo de autores, argumentan Chiang, Martín y Núñez (2010) que consideran que la satisfacción laboral **va más allá de las emociones**, y de ahí la importancia que ésta tiene en las relaciones laborales. Veamos esta segunda

tabla sobre definiciones de satisfacción laboral (no incluimos a todos los autores pero sí una selección de los mismos)

Cuadro nº 7

Definiciones de satisfacción laboral II (Chiang, Martín y Núñez, 2010, pp. 155-156)

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.
1975	Schneider y Synder	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1976	Blum	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral.
1984	Peiró	Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.
1986	Griffin y Bateman	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1996	Bravo, Peiró y Rodríguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
2001	Brief y Weiss	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva y cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.

Una definición aceptable de satisfacción en el trabajo viene de la mano de Robbins y Judge (2009). Dice así: “*el término satisfacción en el trabajo se define como una sensación (sentimiento) positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características*” (p. 79). Sin embargo, desde nuestra perspectiva, estamos de acuerdo con Peña (1999), quien afirmó que “*entendemos satisfacción laboral como*

el factor que determina el grado de bienestar de un individuo que experimenta en su trabajo, por diferentes causas” (p.145). Esta definición será la que nosotros adoptaremos como nuestra, por estar compartida también por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo del Gobierno Español.

Entre las diferentes causas o características, encontraremos elementos tales como el sentimiento de pertenencia al grupo, los emolumentos que perciba el colaborador, el reconocimiento que tenga por parte de sus responsables, etc. A todos estos elementos los llamaremos factores que influyen en la satisfacción laboral y serán objeto de estudio en uno de los puntos que trataremos en este trabajo. Pasemos, a continuación, a ver algunas de las teorías más relevantes sobre la satisfacción laboral.

2.2. Teorías sobre satisfacción laboral

Existen múltiples teorías de satisfacción laboral. Dada la gran cantidad de criterios existentes al respecto, adoptaremos una agrupación de las mismas en dos grandes familias, según lo propuesto por Chiang, Martín y Núñez (2010): teorías o modelo de contenido y teorías o modelo de proceso. Expliquemos las diferencias entre ambos conjuntos:

“Las teorías de contenido hacen referencia a los objetivos, necesidades, aspectos que generan o condicionan la satisfacción laboral. Las teorías del proceso, en cambio, pretenden una descripción y análisis explicativo de los procesos que activan, dirigen y sostienen la actitud de satisfacción laboral sin preocuparse tanto de explicar cuáles sean las variables concretas que determinan la conducta” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 171).

De entre todas las teorías que existen sobre satisfacción laboral, nosotros detallaremos varias, con el fin de proporcionar una aproximación que sirva para explicar el proceso de la satisfacción humana y su complejidad. Son las siguientes:

- Teoría de la motivación de Herzberg (o teoría bifactorial)
- Teoría de la satisfacción de las necesidades
- Teoría del grupo de referencia
- Teoría del equilibrio de Lawler

*Teoría de la motivación de Herzberg (o teoría bifactorial)

Clasificada por Chiang, Martín y Núñez (2010) como una teoría basada en el contenido y dentro de ésta, en el grupo de teorías de las necesidades, junto con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954) y la teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación de McClelland y Atkinson (1961).

Autores como Peña (1985) y Weinert (1985) recogen cómo fue Frederick Herzberg, un profesor universitario de Psicología, quien desarrolló una teoría de motivación aplicable a los ambientes laborales. Después de analizar multitud de casos (1685, en concreto), determinó, en una teoría de la motivación en 1957 que existían dos tipos de necesidades humanas, unas caracterizadas por el impulso a evitar el descontento, el sufrimiento y las molestias que nos provoca nuestro entorno, y otras, caracterizadas por un impulso que nos lleva a autorealizarnos, favoreciendo así un crecimiento psicológico. A los factores de evitación del descontento o ergonómicos, los llamó extrínsecos, mientras que a los factores de crecimiento o motivadores los llamó intrínsecos.

Veamos en profundidad estos factores según los describe Urcola (2011):

- *Los factores intrínsecos* son los propios al trabajo en cuestión y no a las condiciones del mismo. Se trata de factores de crecimiento o motivadores. Hacen referencia al tipo de trabajo, a su realización, al reconocimiento que hacen otras personas de dicho trabajo, a la responsabilidad que nos otorga el mismo y a la posibilidad que tenemos de desarrollo o promoción.
- *Los factores extrínsecos* corresponden con factores de evitación del descontento o ergonómicos. Hacen referencia a la política empresarial, las relaciones que se establecen entre los colaboradores en la empresa, las condiciones del trabajo (que no al trabajo en cuestión), el salario, el status que conseguimos con dicho empleo o la seguridad que este nos proporciona.

La visión de Herzberg planteaba que los factores intrínsecos y los factores extrínsecos podían analizarse de manera independiente. La satisfacción y la insatisfacción no son dos polos opuestos, sino que se pertenecen a dos dimensiones distintas, aunque conectadas entre si.

No obstante, añadimos nosotros, son los factores motivadores los que influyen en que el trabajo sea satisfactorio. Prueba de ello es que todo lo que rodea al puesto de trabajo (los factores higiénicos) al estar presentes, motivan escasamente. Coincide Urcola (2011) en este punto al afirmar prácticamente lo mismo: “los factores higiénicos son aquellos cuya ausencia o mal funcionamiento producen insatisfacción, mientras que su presencia motiva escasamente” (Urcola, 2011, p. 123).

La motivación, según Herzberg, debe ser generada por uno mismo, en base a una fuerza interior. Ella constituirá el generador que produzca la satisfacción. Peña (1985) recoge lo afirmado por Herzberg con respecto a este punto:

“No intentemos que la gente se mueva motivadamente a base de únicamente ofrecer estímulos que satisfagan las necesidades, porque en estos casos, la “energía” para obtener esos movimientos la tenemos que aportar nosotros desde fuera, constantemente, a base de buscar nuevos estímulos o incrementar la cuantía de los mismos. Por el contrario, implantemos dentro de nuestros colaboradores un generador que les suministre la fuerza necesaria para hacer aquello que deben en las mejores condiciones, a la vez que les provoca satisfacción aquella realización, porque va a ser reconocida y estimulada” (Peña, 1985, pp.87-88).

Por tanto, al dirigir una organización, hemos de aprender a contar con ambos factores si queremos lograr que nuestros colaboradores rindan de manera óptima. Peña (1985) concluye con la siguiente afirmación: “*deberíamos cuidar al máximo los factores intrínsecos, sin descuidar los extrínsecos por supuesto, porque estos además de imprescindibles, aportan su parte de efectos motivadores, aun cuando su influencia es menor y de menor duración sobre el trabajador que los otros*” (Peña, 1985, pp. 183-184). Además, desde nuestra perspectiva, hemos de procurar que los líderes en las organizaciones sean capaces de inculcar a los empleados ese generador interno que les posibilite buscar la satisfacción por medio de su trabajo (un trabajador motivado desempeñará su trabajo de una mejor manera y supondrá un plus de capital humano para su organización).

*Teorías de la satisfacción de las necesidades

Peña (1999) afirma, en la misma línea que Chiang, Martín y Núñez (2010) que existen diversas tendencias sobre las teorías de la satisfacción de necesidades. La teoría que nos ocupa también es una teoría basada en las necesidades, pero centrada más en el análisis de los resultados, en cuantificarlos eliminando cuanta

más subjetividad mejor. Partiendo de la premisa de que el individuo que cubre sus necesidades es un individuo satisfecho (y sabiendo que cuanto más importantes son sus necesidades y más tiene, al ser cubiertas éstas, más satisfecho está), existen dos tendencias al cuantificar la satisfacción: la teoría sustractiva y la teoría multiplicativa.

- *La teoría sustractiva* basa la satisfacción de un colaborador en la diferencia existente entre las necesidades que cada individuo se plantea y cuya cobertura se fija como objetivo y el grado en que las mismas llegan a saciarse. Cuanto menos amplia es esa diferencia, mayor es la satisfacción.

Vroom (1964, citado en Peña, 1999), un estudioso de la satisfacción laboral, criticó esta teoría al considerar que era demasiado subjetiva. La satisfacción de las necesidades, afirmó, es demasiado subjetiva, siendo este determinante demasiado importante. Puso, como ejemplo, que *“el sujeto que tienen necesidades de orden 6 y las sacia, obtendrá el mismo grado de satisfacción teórica que quien tiene necesidades de orden 2 y las cubre también, incluso uno que tuviera necesidades de grado 10 y consiguiera cubrirlas en un 80% estaría menos satisfecho que otro que las tuviera de 4 y las saciase en un 100%”* (Peña, 1999, p.149). Es por ello que Vroom (1964, citado en Peña, 1985), postuló una alternativa a dicha teoría: la teoría multiplicativa.

- *La teoría multiplicativa* considera que los niveles de necesidades pueden fijarse numéricamente, así como el grado en el que se cubren en un trabajo determinado. Luego se pueden multiplicar ambas (cada necesidad con su grado de saciación) y sumarse, dando como resultado una puntuación final que nos indicará la cobertura total de la necesidad, lo que nos permitirá ordenar la satisfacción del colaborador. El objeto de utilizar la teoría multiplicativa es el de minimizar el efecto subjetivo que aparece al fijar cada uno de nosotros nuestras propias necesidades. A continuación, exponemos un cuadro que muestra la diferencia de satisfacción en 6 individuos al aplicar el modelo sustractivo y el modelo multiplicativo.

Cuadro nº 9

Diferencias entre los modelos sustractivo y multiplicativo de la satisfacción laboral
(Peña, 1985, p. 146)

Individuo	Puntuaciones en (1)			Puntuaciones en saciación (2)			Puntuaciones de discrepancia en (3)			Modelo sustractivo		Modelo multiplicativo	
	Necesidad A	Necesidad B	Necesidad C	Necesidad A	Necesidad B	Necesidad C	Necesidad A	Necesidad B	Necesidad C	Discrepancia total (4)	Ordenación de la satisfacción (5)	Cobertura total de la necesidad (6)	Ordenación de la satisfacción (7)
1	5	5	6	4	4	6	1	1	0	2	2	76	4
2	4	7	10	2	2	2	2	5	8	15	6	42	6
3	8	6	9	7	5	7	1	1	2	4	4	149	2
4	4	5	4	4	4	4	0	1	0	1	1	52	5
5	7	10	9	5	7	8	2	3	1	6	5	177	1
6	9	6	7	8	5	6	1	1	1	3	3	144	3

En este cuadro, vemos como el modelo multiplicativo muestra resultados distintos con respecto al modelo sustractivo. Llega a invertirse el orden de la satisfacción en los sujetos observados, en función del modelo. La explicación de dicho suceso nos la aclara Peña (1985):

“Ejemplo de diferencias sobre la apreciación de la satisfacción de 6 sujetos, entre los modelos sustractivo y multiplicativo de satisfacción labora. Obsérvense las diferencias importantes que se producen, por ejemplo, en el sujeto 5 y en el sujeto 4, utilizando uno u otro método. El sistema operativo es muy sencillo; (3) es el resultado de restar (2) de (1); (4) es la suma de (3); (5) es la ordenación, a menor discrepancia, mayor satisfacción, con lo que se organiza el ranking; (6) resulta de A, B, C, de (2) y sumar los productos; (7) es la ordenación, cuanto más alta la cifra, más satisfacción, con lo que se llega también a un ranking” (Peña, 1985, p. 186).

Nosotros también somos de la opinión de Vroom. El modelo multiplicativo nos parece más fiable y elimina cierta subjetividad. No obstante, queremos recordar la necesidad de fijar estos niveles de satisfacción previo al análisis de los resultados, o de lo contrario, no podremos utilizar dicho modelo.

**Teoría del grupo de referencia*

Englobada como teoría y modelo basado en el proceso por Chiang, Martín y Núñez (2010), queda además enmarcada dentro de las teorías situacionales. El grupo de referencia tiene una influencia muy importante en la vida laboral, puesto que si se

está conforme con las condiciones de la persona que lo tiene como tal, ésta se mostrará satisfecha en su entorno laboral. De lo contrario, surgirá la insatisfacción.

Considera Peña (1985), y nosotros no podemos estar más de acuerdo, que la satisfacción de una persona es subjetiva y que este grado de satisfacción se sitúa en función de las expectativas, que proceden del propio individuo y del grupo de referencia que éste tenga.

Por su parte, Korman (1978, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010), nos ofrece una definición sobre esta teoría situacional:

“La idea central es que el individuo tiende a evaluar las características de su situación laboral en términos de su marco de referencia. De este modo, la satisfacción laboral está positivamente relacionada con el grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y, para su definición de la realidad social” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 186)

Pongamos como ejemplo un becario que se haya incorporado recientemente a un departamento en una multinacional. Sus condiciones laborales no son las de sus compañeros que ya tienen un cierto status económico y social dentro de la empresa, pero las condiciones de que disfrutaban éstos últimos le condicionan. El becario tenderá a fijar sus necesidades al nivel de sus compañeros de trabajo. Los trabajadores que llevan años en la empresa es posible que cubran sus necesidades y se encuentren satisfechos, pero el becario, si tomara como referente a sus compañeros, al pretender cubrir las mismas necesidades con unas condiciones inferiores, no llegará a estar satisfecho en ese ambiente laboral, aunque esté desempeñando las mismas funciones que sus compañeros ya contratados. Las expectativas que el becario tiene dentro de ese grupo de referencia pueden llevarle a sentirse insatisfecho.

Los trabajos de Hulin (1966, citados en Peña, 1999), confirmaron esta hipótesis al demostrar que el grupo de referencia era un elemento que tenía una relación significativa con la satisfacción de los individuos. En sus estudios comprobó que las empleadas que vivían en barrios “buenos”, estaban menos satisfechas con sus condiciones de trabajo que sus compañeras que habitaban en zonas pobres. El grupo de referencia que tenían unas y otras no era el mismo, de ahí que la satisfacción resultante fuera diferente en ambos casos.

*Teoría del equilibrio de Lawler

Esta teoría también se enmarca dentro de las teorías y modelos basados en el proceso. Lawler (1971, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010), fue el desarrollador de la teoría del equilibrio, también llamada teoría de la discrepancia. Este autor señaló que la relación que se establecía entre la variable satisfacción y la variable rendimiento está mediada por una serie de recompensas que se obtienen y por la equidad que se percibe con respecto a dichas recompensas. Existen por lo tanto dos procesos, uno de comparación intrapersonal, y otro de comparación interpersonal.

Este modelo tiene como premisa de partida el hecho de que la satisfacción o insatisfacción laboral es producida por la relación que existe entre las expectativas que tiene un sujeto y la realidad de una recompensa (por recompensa entendemos todos aquellos reconocimientos que el trabajador pueda recibir en su entorno laboral) Por lo tanto, Lawler (1971, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010), determinó que:

“La satisfacción vendría determinada por la discrepancia entre lo que la persona piensa que debería recibir y lo que percibe que realmente obtiene. La idea de lo que debería recibir depende de sus contribuciones (cualificaciones) y de los requerimientos del puesto, así como de la relación que percibe entre las contribuciones y los resultados que obtienen las personas que toma como referentes” (p. 181).

La percepción de los resultados que dicha persona está logrando, viene determinada por los resultados que obtiene y por los resultados de los demás. Weinert (1985) constata que es la diferencia que se produce entre la expectativa y la realidad de la recompensa la que marca la satisfacción o insatisfacción de los individuos. El trabajador realiza una especie de operación mental, en la cual evalúa la recompensa que ha obtenido por la realización de un trabajo (valorando su propio rendimiento) y lo que dicho trabajador consideraría correcto por cumplir con la tarea encomendada.

De la comparación de estos elementos tenemos tres resultados posibles, que mostramos a continuación:

- Si lo que el trabajador percibe que recibe (a) es igual a lo que éste considera que debería percibir (b) → satisfacción laboral.

- Si lo que el trabajador percibe que recibe (a) es inferior a lo que considera que debería percibir (b) → insatisfacción laboral.
- Si el trabajador percibe que recibe (a) es superior a lo que considera que debería percibir (b) → inequidad.

En este caso, señalar en último lugar que la percepción de inequidad, causada por una discrepancia positiva (es decir, en la que obtengo más de lo que debería recibir) no daría lugar a una sensación de insatisfacción.

Llegados a este punto, y tras ver una selección de teorías que influyen en la satisfacción laboral, pasaremos a desarrollar aquellos factores o variables que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores en una empresa. Nos detendremos en ellos y los analizaremos con detalle, pues consideramos que su explicitación contribuye a un mejor entendimiento de lo que pretendemos exponer en este segundo capítulo.

2.3. Factores que influyen en la satisfacción laboral

Los factores que influyen en la satisfacción laboral no son siempre los mismos ni tienen siempre la misma importancia. Estos resultados varían en función del grupo de población que estemos contemplando. Es decir, para un ejecutivo, la retribución puede que no esté en el primer lugar de su lista de factores que influirían en su satisfacción, pero podría estarlo en un obrero de la construcción que trabaja por horas. No obstante, prescindiremos de la posición que ocupen dichos factores en el *ranking* y nos limitaremos a enumerarlos y describirlos.

Peña (1985), en su libro, *La psicología y la empresa*, cita los dos estudios más relevantes que se llevaron a cabo en EEUU con el fin de identificar los factores que influían en la satisfacción laboral. La primera aproximación de importancia fue llevada a cabo por la National Industrial Conference Board, en 1946, entre los trabajadores de 6 compañías. Los 10 factores que estimaban más los empleados, en orden descendente, fueron los siguientes: 1) seguridad, 2) promoción, 3) retribuciones, 4) beneficios marginales, 5) información referente al éxito o fracaso en el trabajo, 6) clase de trabajo, 7) vacaciones y días festivos, 8) estilo de supervisión, 9) reparto de beneficios y, 10) condiciones de trabajo. Es posible que, hoy día, estos

factores hubieran quedado obsoletos y hubieran aparecido otros nuevos. Cabe destacar que la misma encuesta se administró a ejecutivos, obteniéndose unos resultados diferentes (distintos factores y distinto *ranking*).

Stagner (1950, citado en Peña, 1985), llevó a cabo otra investigación entre 7000 trabajadores y mostró unos resultados muy similares. “*Los factores de más relieve entre los empleados fueron: 1) seguridad; 2) salario; 3) promoción; 4) jefe equitativo; 5) elegir el puesto de trabajo; 6) reconocimiento de la labor ejecutada; 7) vacaciones y días festivos; 8) buenos compañeros; 9) prestaciones médico-sanitarias; y 10) pensiones*” (Peña, 1985, pp.197-198).

Éste era el sentir de la sociedad de EEUU en los años 50. Las expectativas que tenían todos estos trabajadores creaban necesidades y deseos que, al saciarse, generaban satisfacción. Actualmente, las variables o factores que determinan la satisfacción laboral se han desarrollado y definido con mayor profundidad, estableciéndose 2 categorías, según el criterio de Chiang, Martín y Núñez (2010). Hablamos de variables derivadas del puesto de trabajo y variables derivadas del propio trabajador. Analicemos dichas categorías en detalle:

*Factores derivados del puesto de trabajo

Se trata de factores ambientales o situacionales. Por este tipo de factores, entendemos aquellos aspectos y circunstancias que están vinculados de una manera directa al puesto de trabajo en cuestión.

- *Carácter intrínseco del trabajo*

Hoy día, el trabajo ha dejado de ser un simple medio que nos permite cubrir nuestras necesidades básicas para convertirse en algo que trasciende a la propia actividad para llegar a constituir incluso un estilo de vida propio. Cuando nos referimos al trabajo en sí mismo, los empleados valoran que éste se corresponda con sus intereses personales. Locke (1984, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010) argumentó que “*una actividad interesante es aquella que el individuo disfruta por su propio bien, más que, por los valores a los que pueda conducir, como el dinero o el ascenso*” (p. 195).

Para que un trabajador pueda afirmar que su trabajo es agradable o interesante, ha de sentir que la actividad que está realizando es razonable, que él es competente para realizarla y que puede ejercitar su capacidad intelectual en la tarea, de esta manera, el trabajador estará

satisfecho. Es tarea de la organización en cuestión el preocuparse de que el interés y la motivación del trabajador se mantengan debido a su carácter intrínseco. Deberá cuidar aspectos tales como la creatividad, variedad, autonomía, enriquecimiento del trabajo, la complejidad del mismo y la dificultad.

- *Características y diseño del puesto*

La variedad de funciones de un puesto de trabajo y su menor repetitividad también guardan relación con la satisfacción. De la misma manera, las tareas repetitivas, alienantes y masificantes no pueden producir bienestar a los trabajadores normales. El hombre es un ser que piensa y razona y, al ocupar su jornada laboral en una tarea que le impide hacerlo, se siente infeliz y frustrado. Spector (1992, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010) constató que la monotonía objetiva tiene una relación negativa con la satisfacción laboral. También el hecho de pertenecer a un grupo de trabajo en el que uno ha sido incluido aleatoriamente, puede ser una experiencia que cause bienestar o insatisfacción a los empleados (Peña, 1985). Lo que define el bienestar o la insatisfacción será la adaptación al grupo. Sujetos con personalidades flexibles serán siempre más felices que aquellos que tengan conductas rígidas, pues podrán ajustarse a los cambios de comportamiento con mayor facilidad.

- *Sistemas de recompensas y salario*

Autores como Chiang, Martín y Núñez (2010) y Urcola (2011) concretaron que trabajar por dinero es el paradigma de la motivación intrínseca, puesto que el individuo ejecuta una tarea para conseguir otra cosa de valor. Podemos afirmar que la remuneración y el salario tienen una importancia muy alta en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores, y que la política salarial en la empresa es un factor muy importante y determinante del clima laboral, de ahí que deba ser cuidado y manejado con suma prudencia y habilidad por las empresas, señala Weinert (1985). Conviene recordar que el salario es un elemento que produce más insatisfacción que satisfacción. Un buen salario no motiva a los trabajadores (sirva como claro ejemplo el de un jugador de fútbol de Primera División). Su presencia garantiza una no insatisfacción, pero su ausencia puede ser el causante de un mal clima.

- *Reconocimiento y promoción*

Sabemos que la promoción y el reconocimiento no satisfacen de igual modo a todos los trabajadores. Existen diferencias de acuerdo con lo que espera cada persona, atendiendo a sus propias metas. Remarcamos que la promoción tiene un atractivo para aquellos que quieren una oportunidad para crecer y conseguir así sus logros. Peiró (1986), citado en Chiang, Martín y Núñez (2010) constata que las posibles raíces para desear la promoción son las siguientes: “1) el deseo de mayor desarrollo o crecimiento psicológico, que se hace posible mediante una mayor responsabilidad; 2) la realización de un deseo de justicia cuando una persona cree haberse ganado una promoción; 3) el deseo de ganar salarios más elevados; 4) el deseo de alcanzar el reconocimiento social de su status profesional que a su vez repercutirá sobre su propia imagen” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 201). Por su parte, Muñoz (1990) argumentó cómo, con respecto a la promoción, empleados que promocionaban a supervisores alcanzaban un mayor índice de autonomía, de control sobre el trabajo, de responsabilidad y de toma de decisiones. Todo ello conducía a una mayor satisfacción laboral.

Añadimos también lo observado por Peña (1985) con respecto a la promoción: los trabajadores han situado siempre este factor en uno de los primeros lugares. Una de las causas de malestar laboral más conocidas, está relacionada con la promoción, y este malestar se produce al olvidar las empresas a los propios colaboradores cuando, al existir una posibilidad de promoción se acude al exterior a localizar a un candidato para el puesto. Esto suele suceder en empresas que no tienen bien organizado el desarrollo de su personal y el plan de carrera, en lo que se refiere a su promoción.

- *Estilo de liderazgo y toma de decisiones*

Autores como Peña (1985) y Weinert (1985) constatan que existe una correlación entre estilo de liderazgo y satisfacción de los colaboradores. Todas las investigaciones realizadas en este contexto concluyen que el estilo democrático, participativo, no discriminativo y orientado a las personas, produce más satisfacción que otro estilo que sea autoritario y orientado a la tarea. Los resultados son concluyentes: los trabajadores consideran muy importante la forma de ser del jefe. Hay que considerar el subjetivismo que acompaña a los juicios que hacen las personas con respecto a sus jefes. Una misma persona puede considerar adecuado el

comportamiento de un jefe, y puede que el mismo comportamiento no lo sea para otra.

- *Condiciones del trabajo*

Existen múltiples aspectos que pueden considerarse dentro de las condiciones del trabajo. Locke (1976, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010), considera que “*los principios subyacentes a la preferencia del empleado por unas condiciones agradables de trabajo son: 1) el deseo de un confort físico basado en las necesidades físicas del individuo; y 2) el deseo de unas condiciones que faciliten (y/o no bloqueen) la consecución de sus metas de trabajo*” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 204). Por su parte, Peña (1985) argumenta que también existe una correlación entre los diferentes turnos de trabajo y la satisfacción de los trabajadores. Distintas investigaciones han comprobado que en los turnos de noche en empresas pequeñas existe una mayor satisfacción que en los turnos de día, lo que no sucede en grandes compañías.

- *Seguridad*

Este factor suele ser siempre de los más importantes para los trabajadores de una empresa. En nuestro país, España, en estos momentos ocuparía sin duda el primer lugar (lo que más preocupa a los españoles en la actualidad es el paro, de ahí que el hecho de tener un trabajo estable ya es motivo de satisfacción laboral). En una empresa, para dotar de seguridad a los colaboradores, la información corporativa (producción, ventas, racionalización del gasto,...) es primordial. Todas esas noticias interesan a los empleados y serán siempre mejores que los rumores. En esta línea, autores como Gamero (2007) y Sora, González, Caballero y Peiró (2011) confirmaron, mediante estudios empíricos, que los contratos eventuales iban ligados a un menor grado de bienestar y, consecuentemente, de satisfacción.

**Factores derivados del propio trabajador*

Aquí recogemos y categorizamos las variables que dependen del propio trabajador, dado que las variables derivadas del propio puesto de trabajo no sirven, por sí solas, para explicar la satisfacción laboral. Las más relevantes son:

- *Antigüedad en la empresa*

La antigüedad en la empresa también puede ser motivo de satisfacción o insatisfacción. Benge (1944, citado en Peña, 1985) comprobó que “se producía un descenso paulatino de la satisfacción de los trabajadores en una empresa durante los primeros 8 años, momento a partir del cual empezaba a repuntar hasta llegar a un máximo, pasados 20 años” (p. 209). La explicación de la curva es simple: los sujetos, al ingresar en una empresa, tienen una serie de expectativas que la realidad no satisface; no obstante, con el paso de los años, el trabajador va sintiéndose más satisfecho hasta llegar a ese límite superior (aquí entran en juego otros factores que anteriormente hemos citado, como el salario, la seguridad o la promoción). Por su parte, Muñoz (1990) también apreció en sus investigaciones cómo la satisfacción laboral aumentaba a medida que lo hacía el tiempo de permanencia en la empresa.

- *Edad*

Distintos autores (Peña, 1985; Muñoz, 1990) evidencian que existe una relación positiva entre edad y satisfacción en el trabajo. Las conclusiones alcanzadas fueron que, con el paso del tiempo, se produce un aumento de la satisfacción hasta fechas cercanas a la jubilación. Dicha satisfacción crece con la edad hasta el momento de jubilarnos, y esto es debido a que los factores de descontento (como pueden ser la falta de oportunidades de promoción y las mejoras del salario), van perdiendo importancia. Estudios llevados a cabo por Sánchez, López y Millán (2007) en el sector de la hostelería, demostraron que los individuos con edades comprendidas entre los 40 y los 49 años son los que suelen estar más satisfechos con su trabajo.

- *Sexo*

Distintas Investigaciones han demostrado que existe una relación entre el sexo y la satisfacción laboral, mostrando que las mujeres suelen estar más satisfechas que los hombres en circunstancias similares. Peña (1985) afirma que esto es debido a que para la mujer, el trabajo no constituye un elemento tan decisivamente importante como para el hombre, pues su estatus y reconocimiento social están más relacionados con otros aspectos que con el empleo. De la misma manera, hombres y mujeres no atribuyen la misma importancia a los factores que influyen en la satisfacción. Blum y Russ (1942, citados en Peña, 1985) demostraron

que mientras los hombres daban mayor importancia a la promoción y al salario, las mujeres concedían un mayor relieve al estilo de mando, a la jornada laboral y a la seguridad. No obstante, los resultados no son lo todo concluyentes que se debiera esperar. Mientras que Martín (1981, citado en Muñoz, 1990) sí encontró un mayor índice de satisfacción en mujeres que en hombres, Korman (1971, citado en Muñoz, 1990) no logró encontrar diferencias significativas a este respecto, llegando a sugerir que *“la satisfacción laboral de las mujeres era mayor, teniendo en cuenta su menos nivel de aspiraciones laborales y el hecho de que las normas sociales limitan su conducta vocacional, reconociendo finalmente la ausencia de pruebas fehacientes de ello”* (Muñoz, 1990, p. 82). Hay muchos trabajos actualmente al respecto que señalan las dificultades que experimentan hombres y mujeres a la hora de determinar cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos que generan un sentimiento positivo hacia la labor desempeñada en las organizaciones e, incluso, dentro del hogar (López y Acereda, 2007).

- *Personalidad*

Mead (1949, citada en Muñoz, 1990), confirmó la afirmación general de que las similitudes de la personalidad entre hombres y mujeres son más importantes que las diferencias. Partiendo de esta premisa, Hoppock (1935), Herzberg (1957), Locke (1976), todos ellos citados en Chiang, Martín y Núñez (2010) defendieron la tesis de que la satisfacción en el trabajo viene determinada por las aptitudes o rasgos característicos de la personalidad del trabajador (sin distinción de sexo). En la línea de estas investigaciones, podríamos afirmar que los trabajadores satisfechos en su trabajo, difieren sustancialmente en cuanto a las características de personalidad, de los trabajadores que están satisfechos en su ocupación. Investigaciones actuales se centran en establecer esta relación entre satisfacción y los factores disposicionales, o también llamados *“core self-evaluations”*: autoestima, autoeficacia, estabilidad emocional y locus de control.

- *Nivel de inteligencia y cultura*

El nivel de inteligencia y la cultura de los empleados en una organización, argumenta Peña (1985), también afectan a la satisfacción de los mismos. Un nivel de inteligencia elevado puede producir insatisfacción a un empleado, si la naturaleza del trabajo que realiza no

supone un reto para él. Esto sucede especialmente en trabajos repetitivos, mecánicos o simples, que no constituyen ningún tipo de reto para los empleados. Forteza (1971, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010), constató que en los trabajos manuales de carácter mecánico y repetitivo, existía una correlación negativa entre satisfacción y nivel de inteligencia.

Con respecto al nivel de estudios, Chiang, Martín y Núñez (2010) han aceptado la relación entre ambas variables, sosteniendo que *“la formación eleva el nivel de aspiraciones de los trabajadores, pues aquellos que poseen un nivel de formación superior viven el trabajo de una manera diferente a como lo hacen los trabajadores de formación limitada”* (p. 208). Muñoz (1990) ha determinado que la relación entre el nivel de estudios y la satisfacción en el trabajo es bastante compleja. Y es que dichas afirmaciones las hizo tras observar los resultados obtenidos por investigadores de estas dos variables, que establecieron una relación positiva, negativa o nula, entre las variables satisfacción y nivel de estudios. Con respecto a la cultura, se observa que la satisfacción vital (que incluye la satisfacción laboral) de poblaciones inmigrantes en sus países de acogida es menor que la de los trabajadores autóctonos (Moreno e Hidalgo, 2011).

Acabamos de presentar los factores o variables que inciden directamente en la satisfacción laboral y la determinan. Hemos visto cómo existen variables que se derivan del puesto de trabajo, mientras que otras se deducen del propio trabajador. A continuación, veremos cómo se miden dichas variables.

2.4. La medida de la satisfacción

Tras analizar los factores que determinaban la satisfacción laboral, nos centraremos en sus métodos de medida. El motivo fundamental que justifica el hecho de medir la satisfacción en el trabajo, es que supone una serie de factores muy determinantes, y que posee consecuencias de vital importancia tanto para el individuo como para la organización. Es por eso, recuerdan Chiang, Martín y Núñez (2010), importante el obtener información de los empleados de cara a poder prevenir y modificar, en la

medida de lo posible, actitudes que sean negativas. Otro beneficio de dicha medición sería el incremento de la comunicación que se produciría en la organización en ambas direcciones. Y es que, por una parte, la dirección de la empresa podría identificar esas variables y evaluarlas y, por otra, los trabajadores hablarían de aquello que les satisface o no en su trabajo. Este incremento de la comunicación sólo puede ser beneficioso para la empresa.

Afirmaba Peña (1999) que, cuando nos referimos a moral en una organización, estamos hablando de todo el colectivo, mientras que cuando utilizamos el término satisfacción, hacemos referencia a un solo individuo. Locke (1976), citado en Chiang, Martín y Núñez (2010) completa la diferencia entre ambos términos:

“En primer lugar, la satisfacción pone mayor énfasis en hechos presentes e incluso pasados, mientras que la moral está más orientada al futuro. Por otra parte, la moral laboral presenta un referente de grupo, mientras que la satisfacción es una actitud individual positiva de carácter general ante el trabajo y la organización. Se podría decir que la moral, en parte, está determinada por la satisfacción en el trabajo ya que una persona logra normalmente sus objetivos en el trabajo o que está en camino de lograrlos tendrá más confianza en el futuro que otra que no los logra” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 246).

Establecidas las diferencias existentes entre ambas, centrémonos en la satisfacción laboral y en su medida. Harpaz (1983, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010) estableció una diferenciación en lo referente a los métodos existentes para medir la satisfacción laboral. Hablamos de los métodos directos, que no ocultan lo que se mide, y los métodos indirectos, en los que la persona desconoce aquello que se está midiendo. Describiremos aquellos más relevantes.

*Métodos directos

Basándonos en autores como Peña (1985), Weinert (1985) y Chiang, Martín y Núñez (2010), establecemos las siguientes herramientas básicas que miden la satisfacción laboral: los cuestionarios, las entrevistas y la sociometría. Lo característico de los métodos directos es que el propio empleado se autoevalúa en cuanto al nivel de satisfacción que posee y sabe exactamente el propósito de tal medición.

- *Cuestionarios*

Peña (1999) defiende el uso de cuestionarios al constituir un sistema sencillo, barato y ampliamente utilizado para sondear la satisfacción laboral, además de posibilitar el obtener información sobre las causas que han podido producir insatisfacciones concretas. Para que aporte información y resultados relevantes, ha de estar bien diseñado y validado. Se utilizan cuestionarios unidimensionales, como las escalas de Likert (1968), constituidos por frases positivas y negativas sobre las que el sujeto ha de mostrar su acuerdo o desacuerdo. Smith, Kendall y Hullin (1969, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010) determinó que los cuestionarios posibilitaban:

“1) Separar los diversos aspectos de la satisfacción entre sí; 2) concordar con otras medidas equivalentes; 3) ser útiles con respecto a una amplia diversidad de personas, procedentes, a su vez, de una amplia diversidad de puestos y con una variedad de situaciones; 4) ser intuitivamente comprensible; 5) ser breves; 6) permitir las administraciones grupales; y 7) requerir pocos gastos en términos de tiempo y dinero” (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 227).

Las características más relevantes de ésta técnica son su validez, su fiabilidad, posibilidad de tipificar los resultados, el contenido, nivel de lenguaje y capacidad discriminativa. Por ser una herramienta relevante, incluiremos a modo de ejemplo una muestra de cuestionarios estándar, probados y validados. Se trata de los siguientes cuestionarios:

- *Job Satisfaction* (1935)
- Cuestionario de Satisfacción de Minnessota (MSQ) (1967)
- Escala de Caras (1955-1975)
- Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (1989a)

Cuadro nº 10

Muestra de cuestionarios de satisfacción laboral. Elaboración propia en base a Chiang, Martín y Núñez (2010)

AÑO	AUTOR	NOMBRE Y CARÁCTERÍSTICAS	DIMENSIONES
1935	Hoppock	JOB SATISFACTION - 4 ítems. Gran fiabilidad y validez	Mide la satisfacción laboral global o general
1967	Weiss, Dawis, England y Lofquist	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE MINNESOTA M.S.Q. - 100 ítems, distribuidos en 20 subescalas con 5 ítems cada uno. Presenta dos escalas principales (satisfacción laboral intrínseca, extrínseca). Además, tiene un índice global de satisfacción.	1) Utilización de la capacidad; 2) Logro; 3) Actividad; 4) Progreso; 5) Autoridad; 6) Políticas y prácticas de la empresa; 7) Compensación; 8) Compañeros de trabajo; 9) Creatividad; 10) Independencia; 11) Valores morales; 12) Reconocimiento; 13) Responsabilidad; 14) Confianza; 15) Servicio social; 16) Posición social; 17) Supervisión: relaciones humanas; 18) Supervisión: técnica; 19) Variedad; 20) Condiciones de trabajo.
1955-1975	Kunin; Dunhan y Herman	ESCALA DE CARAS. De rápida administración. Puede ser aplicado a personas con muy diversos niveles educativos	1) Supervisión; 2) Tipo de trabajo; 3) Volumen de trabajo; 4) Sueldo; 5) Posibilidades de promoción; 6) Identificación con la empresa; 7) Compañeros de trabajo; 8) Condiciones físicas.
1989a	Meliá y Peiró	CUESTIONARIO GENERAL DE SATISFACCIÓN EN ORGANIZACIONES LABORALES - 23 ítems. Gran fiabilidad.	1) Satisfacción con la supervisión; 2) Satisfacción con el ambiente físico de trabajo; 3) Satisfacción con las prestaciones recibidas; 4) Satisfacción intrínseca del trabajo; 5) Satisfacción con la participación.

o *Entrevistas*

Se trata del instrumento de medida más antiguo que existe para obtener información acerca de la satisfacción laboral. Esta herramienta supone una situación de comunicación entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, y en la cual el objeto de la misma no es otro que diagnosticar y medir las diferentes actitudes laborales. Se realiza sobre un cuestionario que maneja un profesional de RRHH, que suele ser quien entrevista a los colaboradores. La ventaja de las entrevistas, afirma Peña (1985), consiste en permitir el contacto directo con el empleado, hecho que favorece una mayor recogida de información por parte del entrevistador, que debería ser externo a la propia compañía, con tal de obtener la información de manera neutral, sin inferencias de ningún tipo. Se trata de un excelente complemento de la aplicación de los cuestionarios y se recomienda su uso conjunto.

- Sociometría

Sabemos que la insatisfacción laboral provoca una serie de fenómenos cuantificables, como el absentismo, la rotación de los trabajadores, la accidentabilidad y el índice de indisciplina. Todos ellos mantienen una relación causal con la satisfacción en una organización, por lo que se puede determinar la satisfacción en una organización en base a todos estos índices, sostiene Peña (1999). La estadística permite recoger estos datos, homogeneizarlos y presentarlos como índices. Ahora veremos algunos de estos indicadores más importantes:

- *Absentismo*

Uno de los indicadores más analizados y relacionados con la satisfacción laboral. Vroom (1964, citado por Chiang, Martín y Núñez, 2010) encontró una relación directa y negativa entre los términos satisfacción y absentismo. Muñoz (1990) explica que la lógica apoya dicha conclusión: *“la persona satisfecha en su trabajo no tiene porqué buscar excusas para faltar a su trabajo sin causas que lo justifique”* (p. 28). López (2008) corrobora que la falta de asistencia al centro de trabajo supone que los trabajadores están insatisfechos con algún aspecto de la vida laboral y, por ello, desean evitarla.

- *Rotación*

Interpretado como la renuncia a un trabajo, es uno de los indicadores que, junto con el de absentismo, más han llamado la atención a los investigadores. Kerr (1947), Kerr, Kopplemeier y Sullivan (1951), Argyle, Gardner y Cioffi (1958), todos ellos citados en Muñoz (1990), constataron en que existía una relación inversa entre satisfacción y rotación en el trabajo. Los cambios de trabajo están relacionados con sentimientos de insatisfacción, observó dicho autor, opinión matizada por otros autores como Chiang, Martín y Núñez (2010) que sostuvieron que dejar un puesto de trabajo también podía depender de otras variables como la edad y la antigüedad de la persona en la empresa, así como la probabilidad de encontrar una alternativa aceptable en el mercado de trabajo.

➤ *Rendimiento*

Chiang, Martín y Núñez (2010) afirmaron que a pesar de la correlación encontrada (ligeramente positiva) entre satisfacción y rendimiento en el trabajo, no era posible deducir una relación de causalidad entre dichas variables. Si remarcaron que parecía evidente que una persona descontenta e insatisfecha en el trabajo se comportaría de una forma diferente, llegando a rendir menos que una persona integrada y satisfecha con su lugar de trabajo.

➤ *Accidentabilidad*

Peña (1999) sostiene que *“está admitido que cuando se produce tensión o insatisfacción en los trabajadores, se llegan a descuidar las normas referentes a seguridad y prevención de riesgos laborales, cometiéndose así imprudencias que alivian, produciéndose más accidentes”* (p.170). La accidentabilidad se mide por medio de 3 índices: frecuencia, gravedad y coeficiente de riesgo

**Métodos indirectos*

Existen una serie de técnicas que, de manera indirecta, son capaces de medir la satisfacción o insatisfacción laboral. Chiang, Martín y Núñez (2010) expusieron la razón de utilización de dichos métodos: existe la posibilidad de que la expresión verbal y directa de una actitud no refleje los sentimientos reales del propio trabajador. Es por ello que, utilizando métodos indirectos, el empleado desconoce la información que está revelando sobre sus actitudes, con lo que no evitará manifestarla. En contra de estos métodos, tenemos la elevada subjetividad o la dificultad que existe para cuantificar las respuestas que se obtengan. Los métodos indirectos incluyen tests proyectivos, elección equívoca, asociación de palabras y completar frases. De todos ellos, haremos únicamente referencia a los test proyectivos.

○ *Test proyectivos*

Los más utilizados para diagnosticar la satisfacción laboral son el T.A.T. y las láminas de Rosenzweig. Siegel (1962, citado en Peña, 1985), afirmó que *“los tests proyectivos sirven para analizar la discrepancia entre el contenido manifiesto y el latente de las actitudes expresadas verbalmente”* (p. 232). La utilidad de estos métodos indirectos es la

siguiente: se provocan contestaciones sinceras o más sinceras de lo que cabría esperar. Se utiliza cuando tenemos la sospecha de que el colaborador (por las causas que sea) no va a contestar verazmente por medio de métodos directos. La desventaja de dichos test estriba en la dificultad de aplicación de éstos, siendo necesario una gran experiencia y conocimiento para su administración a los empleados de una organización.

Un ejemplo de este tipo de métodos indirectos: ha sido utilizado por empresas como General Motors en más de 150.000 colaboradores, quien en 1946 envió a sus empleados un cuestionario bajo el título “¿por qué me gusta mi trabajo?”. Estos cuestionarios sirvieron para que la empresa pudiera orientar sus políticas gracias a las contestaciones que sus empleados les brindaron.

Hemos visto la medida de la satisfacción laboral, llevada a cabo tanto por métodos directos como indirectos. Señalar que, al final del trabajo, en el anexo nº1, proporcionamos tres documentos utilizados por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales del Gobierno de España. Se trata de la información presente en la página web del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo utilizada para la medición de la satisfacción.

2.5. El efecto que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos

Tras analizar la medida del constructo “satisfacción laboral”, ahora veremos el efecto que ésta tiene sobre los trabajadores en las organizaciones. A este respecto, Robbins y Judge (2009), plantearon que existen consecuencias positivas en el lugar de trabajo cuando los trabajadores están satisfechos, de la misma manera que existen unas consecuencias negativas cuando el trabajador está disgustado con su empleo. Para ilustrarlo, se sirvieron de una figura que reproducimos a continuación:

		Activa	
	SALIDA		VOZ
Destructiva			Constructiva
	NEGLIGENCIA		LEALTAD
		Pasiva	

FIGURA 1. Efectos que tienen los empleados satisfechos e insatisfechos (Robbins y Judge, 2009, p. 87).

La FIGURA 1 detalla las distintas respuestas que pueden darse a la insatisfacción o satisfacción en el trabajo. Vemos cómo existen una serie de posturas, representadas en dos ejes: activa-pasiva y destructiva-constructiva. Las respuestas que suponen mayor satisfacción por parte de los empleados serán voz y lealtad, mientras que las que suponen una peor satisfacción son salida y negligencia (agrupados con indicadores vistos anteriormente, tales como absentismo y rotación). Las respuestas se definen de la siguiente manera, según el criterio de Robbins y Judge (2009):

- *Salida*: es el comportamiento dirigido hacia salir de la organización, buscando un puesto nuevo o mediante una renuncia.
- *Voz*: consiste en tratar de manera activa y constructiva de mejorar las condiciones laborales, aportando sugerencias de mejora, analizando los problemas con los superiores o incluso mediante ayuda por parte de los sindicatos.
- *Lealtad*: hace referencia a una espera pasiva, aunque optimista, deseando que las condiciones mejoren, otorgando confianza a la organización.
- *Negligencia*: supone permitir de manera pasiva que las condiciones laborales empeoren, con absentismo o impuntualidad, esforzándose poco y cometiendo muchos errores.

Esta estructura resulta útil para presentar las consecuencias de la posible insatisfacción en el trabajo, aunque es bastante general. Para obtener unos mejores

resultados, con un mayor nivel de concreción, siempre podremos acudir a las mediciones directas anteriormente mencionadas.

Estas consecuencias son detectables rápidamente por medio de indicadores sociométricos y se centran más en la visión empresarial. No podemos dejar de indicar las consecuencias (físicas y psíquicas) que se deducen de la insatisfacción laboral en los trabajadores. La insatisfacción de los trabajadores puede tener influencia sobre el estado de salud de los mismos. Whyte (1985, citado en Weinert, 1985) estudió la vinculación existente entre la satisfacción y la salud física. Otros investigadores como Burke (1970), Board (1978), Kornhauser (1965), Weaver (1978), citados todos ellos en Weinert (1985), se ocuparon de la relación existente entre la variable satisfacción y su influencia en la salud psíquica de la persona. Algunos síntomas que resaltamos son los siguientes: dolores de cabeza, sudoraciones, problemas respiratorios, fenómenos de fatiga, enfermedades digestivas y cardíacas, incapacidad de relajamiento, problemas psicossomáticos y estados de ansiedad y tensión.

Conviene recordar lo afirmado por Robbins y Judge (2009), respecto al hecho de que los gerentes pueden crear empleados satisfechos. Para ello, consideran que existen los 4 factores que conducen a altos niveles de satisfacción en los empleados: *“que plantee retos mentales, que ofrezca recompensas equitativas, que genere condiciones apropiadas de trabajo y que posibilite compañeros colaboradores”* (Robbins y Judge, 2009, p. 93).

A modo de conclusión de este capítulo, queremos recordar las particularidades existentes acerca del término satisfacción laboral. Hemos visto cómo definir el concepto de satisfacción laboral no es tan sencillo como debiera parecer, al no haberse logrado un consenso. De la misma manera, existen diferentes teorías que clarifican lo que es la satisfacción laboral y modelos explicativos de dicha satisfacción así como un gran número de factores que influyen en la satisfacción laboral. Finalmente, vimos la medición de la misma y el efecto que ésta tiene en los trabajadores y en la empresa actual. Y es que el estudio de la satisfacción laboral tiene una gran trascendencia puesto que esta variable es determinante de una serie de indicadores tales como absentismo, rotación, accidentes, etc. A continuación, en el tercer capítulo, buscaremos asociar los constructos clima y satisfacción laboral, con el fin de clarificar la relación existente entre ambos.

CAPÍTULO III. RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

En el presente capítulo nos centraremos en establecer las relaciones existentes entre clima y satisfacción laboral. Nos parece importante lograr dicha asociación, pues supone unificar dos conceptos que pertenecen a dimensiones distintas. Mientras que el clima hace referencia a un concepto global, grupal, la satisfacción se centra en el individuo.

Silva (1996) considera, en su manual *El clima en las organizaciones*, que existe una relación muy importante entre los dos conceptos anteriormente tratados, esto es, el clima organizacional y la satisfacción de los empleados, y enuncia una serie de consideraciones sobre ambos términos:

- 1) *La satisfacción se centra sobre algo particular mientras que el clima se refiere a la organización como un todo.*
- 2) *La satisfacción es valoración afectiva, el clima es descripción de cómo es la organización.*
- 3) *La unidad de análisis, punto clave de la controversia, en la satisfacción es el individuo particular, en el clima es la organización como tal.*
- 4) *La construcción de instrumentos de medida para ambos constructos debe diferenciarlos.*

(Silva, 1996, p. 135)

Brunet (1987), en la misma línea que Silva (1996), planteó también una serie de factores a tener en cuenta. Los incluimos a continuación:

- 1) *El nivel de abstracción utilizado: el clima organizacional se basa sobre macropercepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa sobre micropercepciones.*
- 2) *El nivel afectivo implicado: la medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que evaluación afectiva.*
- 3) *El nivel de análisis implicado: en el clima organizacional, es la organización, en tanto que entidad, la que constituye la unidad de análisis, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.*

(Brunet, 1987, p. 83)

El nexo de unión lo encontramos en el origen de las mediciones de dichos constructos, que no es otro que las propias percepciones, como veremos a continuación: Likert (1968, citado en HayGroup, 2001) sostuvo que *“el clima será la percepción de los individuos acerca de cómo les afecta el conjunto de estas tres variables (causales, intermediarias y finales)”* (p. 726). Peña (1985), planteó que la satisfacción laboral no era otra cosa que *“el factor que determina el grado de bienestar de un individuo que experimenta (percibe) en su trabajo, por diferentes causas”* (p.181). Estamos, por tanto, hablando de percepciones organizacionales y percepciones individuales.

Schneider y Snyder (1975, citados en Silva, 1996) plantean que se debería establecer una distinción lógica y empírica entre ambos conceptos. Esto será posible si se cumplen dos premisas: 1) si el clima llega a conceptualizarse como una característica de las organizaciones reflejada en las descripciones de los individuos; 2) si la satisfacción se definiera como una respuesta afectiva evaluativa de los individuos a aspectos para ellos importantes en la propia organización. A esto, Glick (1985, citado en Silva, 1996) añadiría que sería necesario construir instrumentos de medida que pudieran evidenciar diferencias de manera clara entre aspectos descriptivos y aspectos valorativos, esto es, evaluables. Para Wiley y Brook (2001, citado en Lasio, 2003), estos instrumentos deben de diseñarse correctamente, con el fin de evitar la superposición en la medición de ambos constructos.

Asimismo, existe una razón de peso por la cual se estudia la relación entre ambos constructos. Brunet (1987) plantea cómo el clima organizacional tiene un efecto directo sobre satisfacción y también sobre el rendimiento en el trabajo. Vollner (1962, citado en Brunet, 1987) demostró mediante un estudio llevado a cabo en un laboratorio de investigadores científicos que el ambiente en una organización tenía un efecto sobre la satisfacción y la productividad. Los trabajadores se mostraron más satisfechos cuando trabajaban en un ambiente no estructurado, cooperativo y en el que sus roles estaban definidos sin ningún tipo de ambigüedad. Consecuentemente, la satisfacción en el trabajo variará en función de la percepción que tenga el individuo del clima organizacional. Las dimensiones implicadas en esta relación, según las describió Brunet (1987), fueron las siguientes: 1) las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización; 2) la cohesión del grupo de trabajo; 3) el grado de implicación en la tarea y; 4) el apoyo dado por parte de la Dirección.

Por su parte, Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996), argumentaron que el alto volumen de estudios llevados a cabo sobre la relación entre clima y satisfacción laboral era debido a la relación de ambos términos con la productividad. A su vez, Gan y Berbel (2007) sostuvieron que si se deseaba elevar el grado de satisfacción en el trabajo y, por tanto, su calidad, y además mejorar el clima laboral en una organización, sería necesario considerar lo importante que es el contenido del trabajo, tanto en lo referente a la realización individual, como en lo que corresponde con su dimensión relacional y comunicativa, puesto que también influye en el ambiente social en la empresa.

Toro (1998, citado en Gan y Berbel, 2007) lo desarrolló de la siguiente manera:

“Tanto la satisfacción laboral, como la motivación y el clima organizacional tienen efectos en la productividad. La motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad” (Gan y Berbel, 2007, p. 183).

En esta misma línea, Payne y Pugh (1976), Payne (1990), Patterson, Payne y West (1994), todos ellos citados en Chiang, Martín y Núñez (2010), defendieron que *“existe una relación causal entre las percepciones de clima y sus hipotéticos consecuentes (entre ellos, la satisfacción) y que ésta, además, es recíproca”* (p. 251).

Dado que a lo largo del trabajo hemos expuesto que clima y satisfacción no son dos conceptos exactamente iguales, pero que guardan relación el uno con el otro, obviaremos las teorías que afirman que sostienen que medir clima y medir la satisfacción supone una redundancia, (considerando que ambos conceptos llegan, incluso a superponerse) y desarrollaremos a continuación una selección de estudios llevados a cabo sobre la relación entre clima y satisfacción laboral. Incluiremos los suficientes con el fin de clarificar este punto, aunque evitaremos extendernos en demasía.

Los estudios que destacaremos (y explicaremos brevemente) son los siguientes y fueron desarrollados por:

- Friedlander y Marguiles (1969)
- Downey, Hellriegel y Slocum (1975)
- Kleine y Boyd (1991)
- González-Roma, Peiró, Lloret y Mañas (1996)
- Chiang y Núñez (2004-2007)

La información sobre los mismos fue recopilada por Chiang, Martín y Núñez (2010) en su manual *Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral*.

*Friedlander y Marguiles (1969)

- *Estudio*: estos autores se centraron en el impacto que podían tener sobre la satisfacción, un determinado número de componentes del clima organizacional, así como los valores que los empleados desarrollan en su trabajo. Las dimensiones de clima organizacional estudiadas fueron las siguientes: 1) desenganche, 2) obstáculos o trabas, 3) espíritu de trabajo, 4) intimidad o familiaridad, 5) distanciamiento, 6) énfasis en la producción, 7) confianza e impulso y, 8) consideración. Las dimensiones de satisfacción laboral estudiadas fueron: 1) relaciones interpersonales, 2) tareas que implican la autorrealización y, 3) oportunidades para progresar.
- *Resultados*: se obtuvieron tres conclusiones de dicho estudio. Las reproducimos a continuación:
 - El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual.
 - El grado de impacto que el clima produce sobre el constructo satisfacción laboral puede variar en función del tipo de clima y del tipo de satisfacción.
 - Los valores que tengan los propios individuos ayudarán a estos a moderar los diversos impactos que pudieran sufrir.

*Downey, Hellriegel y Slocum (1975)

- *Estudio*: dichos autores se centraron en estudiar la influencia que tenía el clima organizacional sobre la satisfacción laboral. Para ello, estudiaron dimensiones de ambos constructos y trataron de establecer una relación entre ambos. Las dimensiones de clima organizacional que utilizaron

fueron: 1) toma de decisiones, 2) afecto, 3) riesgo, 4) apertura, 5) recompensa y, 6) estructura. Las dimensiones de satisfacción laboral que estudiaron: 1) satisfacción con el trabajo en sí mismo, 2) satisfacción con los supervisores inmediatos, 3) satisfacción con el sueldo, 4) satisfacción con los compañeros y, 5) satisfacción con las oportunidades de promoción.

- *Resultados*: cuatro conclusiones fueron las obtenidas en dicho estudio. Son las siguientes:
 - La dimensión de clima de toma de decisiones tuvo relación positiva y significativa sobre la satisfacción, en las dimensiones sueldo, supervisión, compañeros y promoción.
 - La dimensión de clima de apertura también presentó una relación positiva y significativa sobre la satisfacción con el trabajo.
 - La dimensión de clima de recompensa mostró una influencia positiva y significativa sobre las dimensiones de satisfacción de sueldo, supervisión, compañeros y promoción.
 - La dimensión de clima de estructura evidenció una relación positiva y significativa sobre la satisfacción laboral, en lo referente a las dimensiones de sueldo y promoción.

Las conclusiones mostradas por el estudio ofrecieron evidencias de la relación que se establecía entre las distintas dimensiones de ambos constructos. La relación, siempre positiva y significativa.

**Kleine y Boyd (1991)*

- *Estudio*: el objetivo del presente estudio fue el de establecer la relación entre clima y satisfacción laboral en tres niveles directivos diferentes (presidentes de compañía, vice-presidentes y también mandos intermedios). El constructo clima fue medido mediante el cuestionario *Organizational Climate Questionnaire* (OCQ) de Taylor y Bowers de 1972, que consta de 4 subescalas: 1) primacía de los RRHH, 2) flujo de comunicación, 3) condiciones motivacionales y, 4) prácticas de toma de decisiones. Por otro lado, la satisfacción laboral de los directivos fue medida con el cuestionario *Managerial Opinion Scale* de Warr y Routledge de 1969, que consta de 7 subescalas. Son las siguientes: 1) satisfacción con la empresa, 2) satisfacción con el salario, 3) satisfacción

con las oportunidades de promoción, 4) satisfacción con el trabajo en sí mismo, 5) satisfacción con el superior inmediato, 6) satisfacción con los directivos compañeros del mismo nivel y, 7) satisfacción con los subordinados.

- *Resultados:* los resultados obtenidos indicaron lo siguiente:
 - Cuanto más alto se está en la jerarquía organizacional, más satisfecho se está con la compañía y con el salario, aunque menos con las oportunidades de promoción.
 - Se llegaron a observar similitudes entre los niveles de vicepresidente y directivos de nivel medio, y diferencias entre dichos grupos y el presidencial. La explicación es la siguiente: a medida que aumenta el nivel, aparecen menos correlaciones significativas.

Dichos estudios pusieron en evidencia que la relación existente entre los constructos clima y satisfacción laboral están moduladas por el nivel jerárquico. Además, se observó una correlación positiva y significativa entre ambos.

*González-Roma, Peiró, Lloret y Mañas (1996)

- *Estudios:* estos autores se centraron en poner a prueba diversas hipótesis de causalidad en la relación existente entre el clima y la satisfacción laboral. Las dimensiones de clima estudiadas fueron las siguientes: 1) orientación a metas, 2) apoyo, 3) innovación y, 4) orientación a reglas. Con respecto a la satisfacción, midieron: 1) satisfacción con el equipo y, 2) compromiso con el equipo.
- *Resultados:* se extrajeron 3 conclusiones, que presentamos a continuación:
 - La dimensión de clima que hace referencia a orientación a metas mostró efectos positivos y significativos sobre la satisfacción con el equipo y también sobre el compromiso con el equipo.
 - La dimensión de clima de apoyo presentó un efecto positivo sobre la satisfacción con el equipo.

- Por el contrario, las dimensiones de clima innovación y orientación a reglas, no presentaron efectos estadísticamente significativos.

“Dichos resultados cuestionaron la hipotética relación recíproca entre el clima y consecuentes actitudinales, e indican que esa dirección es unidireccional. El clima como antecedente de la satisfacción y del compromiso” (Chiang, Martín y Núñez, 2010).

*Chiang y Núñez (2004-2007)

- *Estudios:* Estos dos investigadores se centraron por examinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, centrándose en instituciones de educación de ámbito superior. Para medir el clima, utilizaron el cuestionario ULEQ de Dorman, diseñado el año 1999, que consta de 7 dimensiones: 1) libertad de cátedra, 2) interés por el aprendizaje de los universitarios, 3) interés por la investigación y el estudio, 4) *empowerment*, 5) Afiliación, 6) consenso en la misión y, 7) presión laboral. Para medir la satisfacción laboral, diseñaron una herramienta que constaba de las siguientes dimensiones: 1) satisfacción con el trabajo, 2) satisfacción con el departamento, 3) satisfacción con los alumnos, 3) satisfacción general con la institución y, 5) satisfacción con las posibilidades de continuar su formación.
- *Resultados:* tras examinar dichas relaciones, ambos autores extrajeron las siguientes conclusiones:
 - Los profesores que tienen más *empowerment*, es decir, capacidad para tomar decisiones libremente, mayor afiliación y mayor consenso, se sienten más satisfechos con su trabajo, con su departamento y también con la propia universidad.
 - Los profesores perciben mayor libertad de cátedra (dimensión de clima) si se sienten más satisfechos con el trabajo en sí mismo.
 - Los docentes, al sentirse más satisfechos con el departamento y con la universidad, consecuentemente, tendrán mayor interés por el aprendizaje de sus estudiantes.
 - Los docentes con mayor *empowerment*, están más satisfechos con las posibilidades de continuar su formación, según estos dos autores.

- En último lugar, la satisfacción con las relaciones con los alumnos (dimensión de satisfacción laboral) no parece tener relación con las variables de clima que fueron estudiadas.

A modo de conclusión, recordaremos que clima y satisfacción se encuentran dentro de una misma dimensión, compartiendo un mismo nexo de unión, que no es otro que las percepciones (en el caso del clima hablamos de percepciones colectivas mientras que cuando nos referimos a la satisfacción, entran en juego percepciones individuales). Además, nosotros, al igual que gran parte de los autores que citamos (Silva, 1996; Brunet, 1987; Chiang, Martín y Núñez, 2010, etc.) estamos de acuerdo en la existencia de una correlación significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, tanto a partir de lo estudiado en la presente investigación, como a partir de lo que resulta de la propia experiencia laboral, que nos lleva a poder corroborar las conclusiones obtenidas en estudios nacionales e internacionales que apoyan una evidente relación entre clima positivo y satisfacción de los trabajadores, respecto al aumento de la productividad y el rendimiento en las organizaciones.

Para acabar, añadiremos que no existe un consenso absoluto sobre el tipo de relación que se establece entre ambos términos, de la misma forma en que tampoco lo existe a la hora de plantearse qué fue antes, si el huevo o la gallina. Mientras que para muchos autores, la relación es causal y bidireccional (un buen clima favorece la satisfacción laboral, a la vez que la satisfacción laboral general un buen clima de trabajo), para otros autores la relación entre ambos constructos sí es causal pero no recíproca si no unidireccional (es el clima laboral positivo el que genera un aumento en la satisfacción de los trabajadores en las organizaciones, pero no porque los trabajadores estén satisfechos con su trabajo ha de existir, como consecuencia obligada, un buen clima laboral). En realidad, ambas posiciones tienen sentido según la perspectiva teórica desde la que nos posicionemos, y en base a la teoría motivacional por la que nos decantemos. Pero la discusión sobre qué tipo de causalidad (uni o bidireccional) se establece entre clima y satisfacción laboral sobrepasaría el objetivo del presente trabajo, que era el de llegar a determinar si la literatura existente hasta el momento conseguía hallar evidencias –contrastadas empíricamente- de la relación entre uno y otro constructo, como así ha sido.

Conclusiones

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación hemos podido entender la complejidad que subyace tras los términos de clima y satisfacción laboral. Dado que el clima organizacional recibe la denominación de constructo, vislumbramos la dificultad existente a la hora de formular teorías que sean aceptadas por parte de todos los estudiosos por igual. El clima organizacional en cada empresa es como la personalidad de cada uno de nosotros, único e irrepetible, debido a la multitud de variables que intervienen. Dado que no hay dos personas iguales, la asociación de las mismas dentro de una organización dará siempre lugar a climas distintos. Y en base a esa premisa de partida, hemos ido ahondando en este constructo, primero estableciendo unos enfoques, dimensional y tipológico, que corresponden a diferentes visiones, para luego desarrollar unos modelos que nos permitan analizar el clima laboral, constatando que de estos modelos surgen los instrumentos de análisis, que ya nos permiten valorar de manera objetiva el clima de cada organización o empresa.

En lo que respecta a la satisfacción laboral, este vocablo, aun siendo más fácilmente definible que el de clima laboral, sigue dando problemas a los investigadores, debido a la subjetividad que entraña. La satisfacción de un sujeto depende de cada uno de nosotros y algo que para un individuo es bueno, para otro no tiene necesariamente que serlo. Sobre la satisfacción laboral existen numerosas teorías que la explican, así como una serie de factores que influyen en los individuos, hecho que nos posibilita medirla tanto de manera directa como indirecta. Consideramos también de especial relevancia remarcar el efecto que tienen los empleados satisfechos e insatisfechos para las organizaciones, puesto que de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores devendrán conductas destructivas y la salida de estos de la organización.

Es, además, importante la relación que se establece entre los constructos “clima organizacional” y “satisfacción laboral”. Dichos términos, aun perteneciendo a dos esferas distintas, uno a la colectiva y otro a la individual (respectivamente), establecen un nexo de unión dado que ambos se refieren a percepciones. El estudio de las relaciones que existen entre ambos ha sido frecuentemente objeto de análisis debido a la suposición de que estos estaban vinculados a la productividad en las organizaciones. Numerosas investigaciones vinieron a confirmar este supuesto, además de llegar a establecer una correlación positiva y significativa. Por otra parte,

también se estudió la relación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral, así como su posible reciprocidad entre ambos constructos, no habiéndose logrado un consenso totalmente unánime en lo que respecta a si la relación es unidireccional o recíproca en estos puntos, pero sí mayoritariamente coincidente en cuanto a que la relación existente entre ambos es indudablemente causal, tal como se demuestra en distintos trabajos empíricos a nivel mundial.

Conocer lo que es el clima laboral y la satisfacción en una organización es algo elemental para todos aquellos que pretendan dirigirlas. Detrás de los balances y cuentas de resultados, en las empresas, existen personas, que piensan, sienten y actúan entre si, que se muestran satisfechas o insatisfechas y que crean un clima determinado. A lo largo del trabajo hemos podido constatar que el clima en una empresa “no es el que es” sin más, sino que se puede (y se debe) intervenir para modificarlo, pues ello beneficia a la propia organización. Lo mismo sucede con la satisfacción: un empleado no tiene porqué estar satisfecho con su empresa por el simple hecho de tener un trabajo estable y decentemente remunerado. Existen muchos otros factores que tienen gran relevancia sobre este punto y han de ser tenidos en cuenta, tal y como hemos analizado.

Desde nuestra perspectiva, la premisa propuesta por Chiang, Martín y Núñez (2010), al afirmar dichos autores que el clima era un antecedente de la satisfacción y del compromiso, es válida, tal y como hemos explicitado al concluir el tercer y último capítulo. Pues bien, en la elaboración de estas reflexiones que conlleva concluir un trabajo de investigación como el que tenemos entre manos, es el momento de plantearse: ¿quién o quienes deberían de ser los mayores interesados por lograr un buen clima laboral y una satisfacción dentro de las organizaciones? La respuesta es clara: la Alta Dirección.

La Alta Dirección deberá cuidar el clima laboral si desea que éste sea positivo y satisfactorio. Para generar este clima, se hace necesario que los Directivos en las organizaciones apliquen una serie de soluciones (a modo de “claves”) que lo harán posible. Pensamos que serían efectivas y eficientes en tanto en cuanto posibilitarían un mejor clima, una mayor satisfacción en el personal y, por ende, un aumento indudable en su rendimiento y productividad. Y lo más interesante de ellas es que suponen un coste relativamente asequible, pues mayoritariamente son soluciones baratas –algunas incluso gratuitas-, basadas en premisas que parten del “cuidado emocional” de las personas y del factor humano en las organizaciones. Estas claves podríamos sintetizarlas en tres:

- Escuchar, comunicar y respetar: que supone ofrecer y solicitar información a los empleados, mantenerles informados sobre la marcha de sus sugerencias, fomentar la comunicación entre todos los trabajadores y mostrar interés por los trabajadores como “personas”.
- Ofrecer apoyo positivo: reconocer verbal y públicamente los éxitos significativos, hacer más agradable el trabajo, permitiéndoles participar en la elección del mobiliario, uniforme, sugerencias, etc. y anotar los logros positivos en sus expedientes personales.
- Incentivar: elegir incentivos significativos para el trabajador en función de sus necesidades, fomentar la posibilidad de que puedan promocionar, ofrecer aumentos por méritos, privilegios, gratificaciones, etc., mejorar el trabajo, variar sus obligaciones, enriquecer las actividades que lleven a cabo y aumentar las responsabilidades. Además, dejar intervenir a los mandos intermedios y a los trabajadores en la resolución de problemas y la toma de decisiones que conciernen a su departamento o área de trabajo.

Desde nuestra perspectiva, esto sólo será posible si el Directivo en cuestión está formado en habilidades directivas. En último lugar y para finalizar, dejamos también constancia de que este Directivo no ha de limitarse a dirigir, sino que ha de encaminarse a “liderar”, como única estrategia capaz de fomentar una mejora del clima organizacional, un aumento de la satisfacción, y un aumento del rendimiento de sus trabajadores, en base a que se ha aumentado su motivación hacia las tareas que tienen encomendadas. Y, tal y como señalan los expertos en liderazgo y gestión de personas, este Directivo-Líder, para lograr todo ello, ha de caracterizarse por: (a) mostrar un estilo de gestión integrador y participativo; (b) no esconder los problemas, si no afrontarlos; (c) estimular los aprendizajes y los inter-aprendizajes; (d) tener capacidad para influir en las recompensas e incentivos para su gente; (e) ser un buen receptor y comunicador; (f) saber delegar su trabajo a la persona adecuada; (g) cubrir las espaldas a su gente cuando surgen problemas; (h) facilitar la adecuación persona / puesto; (i) ofrecer autonomía a la hora de realizar las tareas; (j) comprobar el cumplimiento final de los objetivos y; finalmente, (k) posibilitar un *feed-back* continuo a su personal.

Estamos convencidos de que, en la empresa actual, la Alta Dirección formada en habilidades directivas, será quien marque la diferencia y posibilite un buen clima laboral en sus organizaciones, hecho que fomentará un elevado grado de satisfacción entre sus empleados.

Bibliografía

- Brunet, L. (1987): *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Chiang, M., Botello, C., Núñez, A. (2007): Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria* [en línea], 16 (2), 61-76.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/299/29916206.pdf> [2012-06-06]
- Chiang, M., Martín, M^a J., Núñez, A. (2010): *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Ed. Universidad Pontificia Comillas.
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007): Liderazgo y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum* [en línea], 2 (22), 40-56. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext [2012-06-04]
- Gamero, C. (2007): Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. *Investigaciones Económicas* [en línea], 31 (3), 415-444. Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=17331303&iCveNum=0> [2012-06-04]
- Gan, F. y Berbel, G. (2007): *Manual de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gil, F. y Alcover, C. (2003): *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- HayGroup Consultores. (2001): *Factbook Recursos Humanos*. Navarra: Ed. Aranzadi S.A.
- Lasio, M. (2003): Clima y su evolución hacia un concepto estratégico. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* [en línea], 30, 87-95. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/716/71603005.pdf> [2012-06-04]
- Likert, R. (1968): *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Ed. Deusto.
- López, A. y Acereda, A. (2007): *Repercusiones del ámbito laboral en la vida familiar de los hombres: un estudio evolutivo*. Tarragona: Publicaciones URV.
- López, C y Navarro, J. (2007): *Análisis de clima laboral aplicado al Hospital de Victoria*. Tesis para optar al Grado de Licenciado en Administración. Universidad Austral de Chile, Chile.

- López, L. (2008): *Intervención psicológica en la empresa*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Moreno, M. e Hidalgo, M. (2011): Medición y predicción de la satisfacción con la vida en inmigrantes empleados en España. Diferencias según su situación administrativa. *Anales de Psicología* [en línea], 27 (1), 179-185. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/167/16717018021.pdf> [2012-06-04]
- Muñoz, A. (1990): *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Madrid: Ed. Universidad Complutense de Madrid.
- Oliver, A., Tomás, J., & Cheyne, A. (2005): Clima de Seguridad Laboral: naturaleza y poder predictivo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* [en línea], 21, 253-268. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231317624004> [2012-06-08]
- Peiró, J. (1990) (Comp.): *Trabajo, organizaciones y marketing social*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.
- Peña, M. (1985): *La psicología y la empresa*. Barcelona: Ed. Hispano Europea, S.A.
- Peña, M. (1999): *La psicología y la empresa: el factor humano*. Barcelona: Ed. Hispano Europea, S.A.
- Quintero, N., Africano, N., Faría, E. (2008): Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium* [en línea], 3 (8), abril, 33-51. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/782/78230903.pdf> [2012-06-04]
- Robbins, S. y Judge, T. (2009): *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Salgado, J., Remeseiro, C., Iglesias, M. (1996): Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psichothema*, 8 (2), 329-335.
- Sánchez, S., López, T., Millán, G. (2007): La satisfacción laboral en los establecimientos hoteleros. Análisis empírico en la provincia de Córdoba. *Cuadernos de Turismo* [en línea], julio-diciembre, 20, 223-249. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/398/39802010.pdf> [2012-06-04]
- Seisdedos, N. (1996): El clima laboral y su medida. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 1 (2), 77-99.
- Silva Freire, P. (2009). *El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del balanced scorecard*. Tesis para optar al Grado de Doctora por la Universidad de Granada.

- Silva, M. (1996): *El clima en las organizaciones*. Barcelona: Les Punxes distribuidora, S.L.
- Sora, B., González, M., Caballer, A. y Peiró, J. (2011): Consequences of Job Insecurity and the Moderator Role of Occupational Group. *The Spanish Journal of Psychology* [en línea], 14 (2), 820-831. Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=17220620029&iCveNum=0#> [2012-06-04]
- Urcola, J. (2011): *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Venutolo, E. (2009): *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina)*. Tesis para optar al Grado de Doctor por la Universidad Politécnica de Valencia.
- Weinert, A. (1985): *Manual de psicología de la organización*. Barcelona. Editorial Herder, S.A.

ANEXO nº 1

- NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos.
- NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación.
- NTP 394: Satisfacción labora: escala general de satisfacción.