

Ángel Olaz · Pilar Ortiz

# Cómo lograr un buen clima laboral

Diagnóstico, medición y gestión  
para organizaciones





## **Cómo lograr un buen clima laboral**

Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones

Madrid, 2022

Ángel Olaz

Pilar Ortiz

# **Cómo lograr un buen clima laboral**

## **Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones**

**esic**

Marzo, 2022

*Cómo lograr un buen clima laboral. Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*

Ángel José Olaz Capitán y Pilar Ortiz García

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2022, ESIC EDITORIAL  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel.: 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-18944-49-9  
Depósito Legal: M-5336-2022

Diseño de cubierta: Gerardo Domínguez  
Maquetación: Santiago Díez Escribano  
Lectura: Ballon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de

**esic**  
Editorial

Impreso en España – *Printed in Spain*

*Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

# Índice

Prólogo.....	11
Introducción.....	13
Mapa del libro .....	15
Capítulo 1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	19
Capítulo 2. CULTURA ORGANIZATIVA.....	25
2.1. La cultura empresarial como herramienta de análisis.....	27
2.2. Significado de la cultura empresarial.....	33
2.3. Utilidades de la cultura empresarial .....	37
2.4. Modelos de tipologías culturales .....	42
2.4.1. McGregor (1985).....	43
2.4.2. Quinn y Spreitzer (1991).....	44
2.4.3. Kilmann y Saxton (1983) .....	45
2.4.4. Modelo de valores en competencia. Cameron y Quinn (1999) .....	46
2.4.5. El modelo japonés .....	49
2.4.6. El modelo americano.....	51
2.4.7. Metcalfe y Richards (1987).....	53
2.4.8. Kilmann (1985) .....	54
2.5. La auditoría sociolaboral desde la perspectiva de la cultura empresarial.....	57
2.5.1. Elementos para una auditoría sociolaboral.....	58
2.5.2. La caracterización cultural .....	59

2.5.3. Los síntomas culturales .....	61
2.5.4. Las prácticas en la promoción de culturas organizativas funcionales para la organización.....	63
2.5.5. A modo de conclusión preliminar sobre una definición modelizadora de la auditoría sociolaboral..	66
2.6. La gestión mediatizada por la cultura.....	67
2.7. Categorización de la empresa en función de su cultura. Los rasgos de la cultura empresarial española .....	69
Capítulo 3. EL CLIMA LABORAL .....	73
3.1. Cuestiones previas .....	75
3.2. Los orígenes de la definición del clima laboral .....	77
3.3. El clima laboral y su interpretación en el siglo xx.....	78
3.3.1. De los años 40 a los 60 .....	79
3.3.2. Los años 70.....	80
3.3.3. La década de los años 80.....	82
3.3.4. Finalizando el siglo xx.....	84
3.4. El siglo xxi y las nuevas reinterpretaciones.....	86
3.5. Modelos explicativos del clima laboral.....	89
3.5.1. Primeros modelos explicativos.....	90
3.5.2. Modelos para un viejo siglo.....	94
3.5.3. Los nuevos modelos del siglo xxi .....	97
3.6. Otras cuestiones que considerar.....	102
Capítulo 4. CONECTANDO CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZATIVA.....	103
4.1. Clima y cultura .....	105
4.2. Diferencias entre cultura y clima.....	108
4.3. Clima laboral y satisfacción en el puesto de trabajo .....	109
4.3.1. Definición de satisfacción.....	109
4.3.2. Conexión satisfacción-clima.....	110
4.4. El clima y sus relaciones con otras cuestiones afines.....	113
4.5. Algunas cuestiones finales .....	115
Capítulo 5. ASPECTOS EPISTEMO-METODOLÓGICOS Y HERRAMIENTAS.....	117
5.1. Cuestiones epistemológicas de partida.....	120
5.2. Las limitaciones metodológicas .....	121

5.3. Cuestiones relativas al análisis .....	121
5.4. Herramientas.....	122
5.4.1. Herramientas cualitativas.....	122
5.4.2. Herramienta cuantitativa .....	135
Capítulo 6. PROCESO DE DIAGNÓSTICO, TRATAMIENTO E INTERVENCIÓN....	139
6.1. Cuestiones preliminares.....	142
6.2. Una aproximación al concepto de proceso.....	143
6.3. Agentes intervinientes .....	144
6.4. Elementos de referencia .....	145
6.5. Aproximación al concepto de clima laboral .....	146
6.6. Fases metodológicas del estudio .....	147
6.6.1. Fase 1: Planteamiento de aspectos previos .....	149
6.6.2. Fase 2: Diagnóstico del clima laboral .....	151
6.6.3. Fase 3: Diseño de mejoras para un plan de acción	168
6.6.4. Fase 4: Proyecto piloto.....	171
6.6.5. Fase 5: Seguimiento y control .....	175
6.6.6. Fase 6: Plan de implantación global .....	178
Capítulo 7. CUESTIONES FINALES.....	183
Índice de cuadros .....	193
Índice de figuras.....	195
Bibliografía .....	197

## Prólogo

La escritura de un libro de estas características supone un ejercicio terapéutico para los autores. Como toda reflexión sobre los conocimientos que se han ido adquiriendo a lo largo de años de docencia e investigación, su escritura ha implicado un acto de sistematización, ordenamiento de ideas y plasmación —con la mayor honestidad— de aquello que los autores han considerado de utilidad para todas las personas interesadas en el siempre complejo mundo de las relaciones humanas en las organizaciones. Por ello, una vez concluido, no deja de suponer un cierto ejercicio de reconciliación con la investigación, tras la inquietud que siempre supone la búsqueda de respuestas a preguntas eternas: ¿Qué determina el bienestar de las personas en las organizaciones en las que desarrollan sus actividades?, ¿cómo mejorar el ambiente de la organización?, ¿qué relación existe entre la cultura organizativa y el clima laboral? y ¿cómo influye el clima organizativo en la satisfacción de las personas y ésta en su productividad?

De nuevo un ejercicio de honestidad y necesaria humildad nos lleva a aproximarnos a las respuestas a estas preguntas sin que por ello podamos afirmar que se haya dado con las claves de cuestiones tan complejas. No obstante, los capítulos que componen esta obra están dedicados a desentrañar dichas claves desde las definiciones de cada concepto que trata la obra, hasta su desarrollo y operativización.

Con una estructura que va de lo general a lo particular, los primeros capítulos están dedicados a trazar el marco contextual en el que se

gesta y define el clima organizativo. Este marco no es otro que la filosofía de la organización definida a través de la misión, visión y valores que contienen todas ellas. Completa el marco contextual una detallada inmersión en el concepto de cultura —que abarca los conceptos anteriores— a partir de los referentes teóricos sobre el tema.

Una vez contextualizado, el tercer capítulo aborda el objeto de estudio de la obra, que no es otro que la reflexión sobre lo que define, las variables que lo componen y los efectos que produce el clima laboral. El hilo conductor de esta reflexión se mantiene en el cuarto capítulo, en el que se establece la relación existente entre cultura organizativa y clima.

Sentadas las bases teóricas de los conceptos tratados, el libro se introduce en la parte que desde el principio inspira a los autores, que es elaborar una herramienta metodológica desde la que aproximarse a las organizaciones —cualquier organización—, para diagnosticar el clima laboral y —en su caso— elaborar un protocolo que permita reforzar los aspectos identificados como fortalezas y superar los considerados debilidades, con el fin de contribuir a la buena marcha de la organización y el bienestar de las personas que trabajan en ellas. Partiendo de la premisa de que todo aquello que no se puede medir no se puede gestionar, los autores elaboran un mapa de intervención que parte del diagnóstico de la situación, el tratamiento y, más tarde, las acciones intervencionistas encaminadas a una mejora en el clima organizativo. Es esta voluntad de intervención para la mejora la que guía la obra desde el principio. Sirva este propósito para aproximarse a las siguientes páginas con la actitud de un auditor que espera ver cumplidas sus expectativas con el hallazgo de herramientas para trabajar en el siempre apasionante mundo de los recursos humanos.

## Introducción

El clima laboral de una organización, ya sea empresa —con independencia de su actividad, tamaño, nivel de facturación, entre otros aspectos—, institución, fundación o cualquier otra forma que pudiera tener representa la atmósfera, el ambiente y hasta el aire que se puede respirar en ella.

Este delicado y a menudo frágil y vulnerable espacio puede verse comprometido por una serie de aspectos de distinta toxicidad, y en concreto de forma más acusada por la propia cultura de su organización. Ejemplo de ello es un inadecuado estilo de liderazgo por parte de sus responsables derivados —probablemente— de una compleja y mala gestión de la misión, visión y valores de la organización.

Las consecuencias derivadas son más que evidentes: insatisfacción en el puesto de trabajo por parte de sus trabajadores y, por extensión, un deterioro general del espacio compartido y la falta de eficiencia y productividad.

Más allá de la fundamentación teórica, siempre necesaria en trabajos de esta naturaleza donde ir a «hombros de gigantes» es necesario —no en vano el proceso del conocimiento es acumulativo y, por tanto, no sometido a las recetas y ocurrencias más o menos bienintencionadas—, este libro está orientado a desarrollar su componente práctico. La idea no es otra que poner en práctica el plan de trabajo que se desgranará a través de sus diferentes capítulos.

Este libro muestra el método a través del cual es posible realizar un diagnóstico de la organización con el propósito de ir más allá de los

síntomas y, lo que es más importante, diseñar un modelo de medición para conseguir un «tratamiento» que permita la intervención en tiempo y forma —en función del grado y alcance del estado del clima existente— buscando paliar, mejorar y hasta resolver su deterioro.

Nuestra experiencia como investigadores y docentes universitarios, las colaboraciones en escuelas de negocio, junto a nuestras experiencias personales en el ámbito del sector privado y en la Administración Pública en contratos y proyectos de investigación, nos permiten transferir conocimiento, motivo por el que confiamos en que el modelo que proponemos reemplace la toxicidad de un clima laboral por otro limpio y respirable.

Sirva esta introducción para situar aquellos aspectos que nos han animado a escribir esta obra con el propósito de que el lector (profesional, consultor, estudiante...) sea consciente de la importancia que supone y pueda llevar a la práctica con suficientes garantías de éxito un proceso transformador de esa envergadura.

La salud de la organización, como la de las personas, necesita cuidados, de ahí la importancia de abrir líneas de trabajo desde las que mejorar la calidad de ambas.

## Mapa del libro

**E**ste libro está compuesto por 7 capítulos en los que el propósito es explicar el modo en el que es posible diagnosticar el clima laboral de una organización en cualquiera de sus formatos usualmente contemplados (empresa, fundación, institución y/o corporación) y con independencia de otra serie de variables (actividad, tamaño, número de trabajadores, facturación, entre otros aspectos).

Tras ese diagnóstico, que de algún modo revelaría el grado de higiene o toxicidad existente —por analogía con el nivel de salud que estudian disciplinas como la medicina y otras como la biología—, sería el momento de dictaminar el tratamiento a medida y, en su caso, el modo de intervenir en el firme propósito de minimizar, paliar y en el mejor de los casos restaurar la salud y adoptar hábitos saludables para el individuo, grupo y organización en su conjunto, algo que por otra parte no escapa al escrutinio del usuario, cliente, consumidor, proveedor, suministrador o como quiera que se llame el agente externo vinculado a la organización.

Desde una panorámica general hacia otra más concreta y particularizada, el capítulo 1 comenzará por abordar tres cuestiones clave que dan sentido y solución de continuidad a las organizaciones, como son la misión, la visión y los valores. La definición de estos aspectos clave forman parte del ADN de la organización y constituyen los cimientos de la cultura organizativa.

El capítulo 2, referido a la cultura organizativa, se convierte en una referencia clave para la posterior comprensión del clima laboral, ya que

según sea este y se ejercite, así será el grado de salubridad o toxicidad de la organización. Para ello, se comenzará por abordar la cultura empresarial como herramienta de análisis, dando paso al significado de la cultura empresarial y las utilidades que esta comporta. Tras analizar estos aspectos se estudiarán diferentes modelos de tipologías culturales —los más representativos— como paso previo a la denominada auditoría sociolaboral desde la perspectiva de la cultura empresarial. La gestión empresarial y el modo en que se puede ver mediatizada por la cultura es otro punto importante que tratar, lo que permitirá finalmente revisar la categorización de la empresa en función de su cultura y —aunque sea someramente— contemplar los principales rasgos de la cultura empresarial española.

Sobre la base anterior, el capítulo 3 aborda el clima laboral en muy buena parte como correlato de la cultura organizativa existente. De cara a un posterior desarrollo de un modelo de diagnóstico solvente se ha desarrollado un esquema en el que en primer lugar se ha contemplado el significado atribuido al clima laboral en cerca de 100 años de continuas reformulaciones y los diferentes modelos que lo han tratado de caracterizar y representar en estas décadas. De este modo, se estará en condiciones razonables de conectar en el siguiente capítulo el clima laboral con la cultura organizativa.

El capítulo 4, tal y como se ha anticipado, vinculará estos dos aspectos, esto es, clima y cultura organizativa, examinando los puntos que los aproximan y los diferencian. Otra cuestión clave es el significado que tiene en este modelo la satisfacción en el puesto de trabajo por cuanto a escala individual representa esta que se ha llamado la atmósfera de la organización. No debería olvidarse que los fenómenos interpretativos grupales tienen una base singular basada en las percepciones de los individuos sobre su adaptación y adecuación al puesto de trabajo y a la organización en su conjunto. Este capítulo finaliza cerrando con otras cuestiones afines, como es el liderazgo, por lo mucho que tiene de elemento explicativo en este proceso de interdependencia entre clima y cultura.

Los aspectos epistemo-metodológicos y herramientas centrarán el capítulo 5 del libro. En primer lugar, se realizarán una serie de breves

reflexiones acerca del conocimiento científico que permitirán conocer cuestiones relativas al método que se va a emplear para entender cómo captar el clima laboral de las organizaciones y de un modo particular aspectos relacionados con la muestra que se hace necesario obtener en estudios de estas características. El análisis de los datos se completará con un conjunto de herramientas de naturaleza cualitativa y cuantitativa. Con respecto a la primera, se profundizará en la observación participante, los grupos de discusión y las entrevistas en profundidad. En referencia a la cuantitativa, será la encuesta la herramienta más destacada. Tanto en un caso como en otro estas herramientas auxiliares servirán para desarrollar un estudio de clima laboral según las características y necesidades del proyecto en el que se aplique.

El capítulo 6 —y sobre la base del proceso acumulativo anterior— facilitará la ejecución del proceso de diagnóstico, tratamiento e intervención de un estudio de clima laboral. Para ello se comenzará realizando una aproximación al concepto de proceso. Se examinarán en detalle los agentes intervinientes que concurren en el estudio, sin olvidar algunos elementos de referencia, como son cultura de la empresa, la estructura organizativa y otros elementos asociados al proceso organizativo. Con este propósito, se realizará una aproximación al concepto de clima laboral y se verán con detalle las 6 fases metodológicas del estudio, que finalizarán con el plan de implantación global del estudio. Todo este conjunto de fases no podría entenderse sin el papel que ha desarrollado la técnica de grupo nominal (en lo sucesivo T.G.N.), merced a la cual se estructura, organiza, planifica y se desarrolla el proceso.

Finalmente, el capítulo 7 recoge un conjunto de cuestiones finales sobre el conjunto de la obra enfatizando en las posibilidades reales que brinda un modelo orientado al diagnóstico, tratamiento e intervención del clima laboral para las organizaciones.



Capítulo 1

---

# **Misión, visión y valores**



**E**n el siempre complejo intento por definir qué es cultura organizativa, se hace necesario recurrir a tres elementos que tradicionalmente figuran en la literatura sobre el tema. Nos estamos refiriendo a la misión, la visión y los valores como elementos trianguladores que delinear y dan sentido al entramado de la organización.

Aunque sea someramente, las siguientes líneas se detendrán en estos aspectos en el afán por proporcionar información acerca de qué modo ayudan a comprender la arquitectura organizativa de la cultura de una institución y, por extensión, el del clima laboral asociado.

Resulta complicado averiguar cuáles son los factores que pueden determinar el rendimiento, éxito o la supervivencia prolongada de una empresa. A este cometido se han destinado estudios que han hallado indicios en las declaraciones de intención o «misión» por parte de los responsables de empresas con altos rendimientos. Indudablemente, la declaración clara de objetivos constituye un factor de motivación a la vez que establece metas que, siempre que resulten alcanzables, contribuirán al mejor hacer de cualquier organización.

La misión en una organización guarda relación con el cometido, encomienda o propósito para el que ha sido concebida y de algún modo se relaciona con su objetivo fundacional. Estos objetivos pueden ser de distinta naturaleza, desde aquellos que podrían tener un alto componente filosófico (v. g. erradicar la desigualdad en cualquiera de sus manifestaciones: sexo, clase social, economía, etc.) hasta otros más cercanos (v. g. aumentar la cifra de ventas como resultado de la comercialización y consumo de un producto o servicio; colocarse como primera firma en un mercado o ser una organización ecológicamente sostenible).

Investigaciones como la de Williams (2008) o Firmin y Gilson (2010) analizaron declaraciones recogidas de empresas incluidas en la lista de 2006 Lista Fortune 1000 y 107 instituciones miembros de la Coalition of Christian Colleges and Universities (CCCU) respectivamente y, tras analizar el contenido de las declaraciones de misión de estas empresas e instituciones, encontraron que las de mayor rendimiento incluían componentes recomendados más a menudo que las de menor rendimiento. Ambos estudios destacaron la importancia de las declaraciones de misión.

La misión, según Martos (2009), se convierte en un propósito general conforme a los valores o expectativas de los *stakeholders* o grupos de interés, esto es, no es lo mismo la misión de una ONG en la que prima el carácter social y el papel empoderador de sus usuarios que el de una gran corporación orientada al crecimiento económico de sus filiales y el reparto de dividendos entre sus accionistas.

Sea como fuere y en opinión de Bueno (1993) la misión en una organización queda vinculada a una finalidad y se relaciona con el modo de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer, sin olvidar en qué negocios se está o se pretende estar. De algún modo, se convierte en una hoja de ruta para los valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que conforman la organización.

En esta misma línea, Cardona y Rey (2005) definen la misión como la contribución que caracteriza la identidad de un grupo u organización, entendiendo que esta se refiere a un conjunto de aportaciones con las que la institución responde a unas necesidades reales de mercado y dan sentido de permanencia a esta.

En este sentido, Senge (1988) relaciona la misión con la visión de la organización con un sentido trascendente y cómo los objetivos son un acicate para competir en el futuro en el intento por alcanzar un objetivo.

Estos aspectos introducen la noción de visión y cómo el sentido proyectivo que ha de hacerse sitúa a la organización en un horizonte que alcanza el medio y largo plazo.

Johnson y Scholes (1999) mencionan que la visión está relacionada con esa percepción que congrega el futuro deseado, el sentido de descubrimiento y el destino que motiva tanto al personal directivo como al trabajador. Para ello, y siguiendo a Dolan *et al.* (2006), la visión requiere de ciertas dosis de ambición para provocar el entusiasmo, comprensión para ser aceptada por todos los agentes implicados y también consistencia y apego a la realidad para conquistar a los accionistas en su afán por rentabilizar su inversión.

La visión de la organización se identifica con la «filosofía corporativa» (Ledford *et al.*, 1995:4), un término en el que se incluyen también los valores empresariales. En cualquier caso, el éxito de una empresa no queda garantizado con un mero enunciado de misión o con una declaración de visión organizacional. Es necesario que, además, se dé el compromiso emocional de los recursos humanos con dichas declaraciones (Panda y Gupta, 2007).

Bajo este enfoque posibilista es posible descender en ese viaje imaginario hasta ese núcleo en el que residen los valores que bien pudieran traducirse con patrones de comportamiento y guías de actuación para dinamizar la maquinaria organizativa donde la misión y visión adquieren carta de naturaleza en su verdadera dimensión.

Los valores vendrían a representar el cómo han de hacerse las cosas en una organización, esto es, una *mise en scène* en la que se instrumentalizan los aspectos anteriores y, como señalan García y Simón (1997), permiten que las cosas salgan bien o al menos conforme a lo esperado.

En suma, y tal y como señala Martos (2009), misión visión y valores cubren dos ámbitos de la organización, la primera o intratética se encuentra formada por elementos que definen la cultura e identidad de la organización (misión y valores) y la segunda o estratégica moldeada por los elementos que tocan a la posición competitiva que quiere alcanzarse en el futuro y que descansa en la visión. De este modo, misión, visión y valores formarían una estructura sobre la que se fundamentaría la cultura de la organización.

Capítulo 2

---

# **Cultura organizativa**