

TRABAJO FIN DE GRADO

# EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A LO LARGO DEL TIEMPO

Autora: Cristina Rocamora Bernal

Tutora: María Rivera Riquelme



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso Académico 2020/21

## ÍNDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	2
TEORIAS EN EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	9
TEORÍAS DE LIDERAZGO	15
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	17
TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	21
MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	24
PRODUCTIVIDAD Y CLIMA LABORAL	28
CRISIS ECONÓMICA	30
LA CRISIS FINANCIERA EN ESPAÑA	31
LA CRISIS FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL	32
LA CRISIS FINANCIERA Y EL CLIMA LABORAL ESPAÑOL	34
OBJETIVOS	36
OBJETIVO PRINCIPAL	36
OBJETIVOS SECUNDARIOS	36
METODOLOGÍA	36
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	38
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	39
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	42
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	43
RESULTADOS	45
CONCLUSIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	50

## RESUMEN

En este trabajo se pretende analizar las distintas definiciones que se han dado a lo largo de los años al término de clima organizacional. Además, también se estudian los términos relacionados y cómo el contexto histórico ha afectado a la definición del término, especialmente el contexto de la crisis de 2007 en España.

### **Abstract**

This paper aims to analyze the different definitions that have been given over the years to the term organizational climate. In addition, it also studies related terms and how the historical context has affected the definition of the term, especially the context of the 2007 crisis in Spain.



## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un término dinámico que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo en función del contexto histórico, político y social en el que la sociedad se ha encontrado. Como consecuencia de esto, este término ha tenido muchas definiciones ya que parte de que el ser humano se desenvuelve en ambientes dinámicos y complejos, y por ende, las organizaciones, al estar conformadas por grupos de personas, desarrollan comportamientos y actitudes que inciden de forma directa en su entorno.

En este sentido, se entiende que el clima organizacional hace referencia al ambiente o entorno laboral en el cual se desenvuelven los trabajadores dentro de la organización, pudiendo estar compuestos de factores tanto objetivos como subjetivos que, en resumen, van a ejercer influencia en sus comportamientos y en la forma de cómo ven a la organización, por lo que determinarán la senda a través de la cual se darán los procesos de cambio.

A partir de la premisa anterior, esta investigación está basada en la revisión de las dinámicas que han incidido en los estudios de los autores para el desarrollo de las definiciones, las teorías, tipos y modelos del clima organizacional. Adicionalmente a esto, se dedica un apartado al análisis de la productividad y las crisis económicas, lo que permitirá recalcar cómo el contexto ha determinado la evolución del clima organizacional.

La motivación de este trabajo está enfocada en la profundización del concepto, además de aportar una reflexión de las distintas perspectivas y la importancia que tiene el hecho de que las organizaciones deban garantizar una sana coexistencia entre las personas que las integran como elemento trascendental en las relaciones laborales y que repercuta en un alto desempeño en sus actividades y en el cumplimiento de las metas propuestas. Por otra parte, he querido aportar valor añadido resumiendo las diversas visiones aportadas por los autores a lo largo de los años en función del contexto histórico, concretamente las crisis económicas.

## MARCO TEÓRICO

Existen tantas definiciones de clima organizacional como autores que las han propuesto y estudiado, por ello no podemos centrarnos en una sola, al contrario, debe tomarse en consideración la evolución que ha tenido este concepto a lo largo del tiempo a partir de los momentos históricos vividos.

Podemos encontrar dos tipos de enfoques principales: un enfoque más estructural y objetivo, basado en las variables definidas por la dirección de la empresa y que siempre están dentro de la organización, como pueden ser la estructura, políticas, reglas, y un enfoque más subjetivo, que toma en cuenta variables como el apoyo y la cordialidad. Sin embargo, lo más importante es que, para entender lo que es el clima en la organización, hay que comprender el comportamiento de las personas que la integran, su estructura funcional y los procesos que se dan dentro de ésta (García, 2009).

Según Forehand, M. y Gilmer, B. (1964), el clima organizacional bajo el enfoque objetivo, se define como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”. Dentro de su teoría incluye 5 variables estructurales que aportan elementos importantes en la definición, estas son: el tamaño de la institución, su estructura organizacional, la complejidad de los sistemas que tienen, la pauta de liderazgo de los integrantes y las direcciones de metas. Este tipo de enfoque incluye dentro del concepto variables que se mantienen constantes en el tiempo y que además son definidas por el nivel estratégico de la organización.

Por otro lado, el enfoque subjetivo, expuesto por Halpin y Crofts (1963), considera al clima organizacional como la opinión que tiene el empleado de la organización, e introducen el término *espirit*, como elemento importante del clima. El término *espirit* hace referencia, a los niveles de percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales sean satisfechas y si disfruta del sentimiento de la labor cumplida, teniendo en cuenta diferentes aspectos

como la autonomía para tomar decisiones, libertad de expresión, consideración a sus deseos y necesidades, entre otras. Además de esto, considera los niveles de juicio que tiene el empleado respecto al comportamiento de sus superiores, es decir, si sus actitudes son sustentadas con hechos o si es emocionalmente distante.

Encontramos un tercer enfoque que sería una síntesis de los dos anteriores y que es más reciente, teniendo un punto de vista subjetivo y estructural. Según Litwin, G. y Stringer, R. (1968), “el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”.

En este mismo contexto, se plantea años después que el nuevo empleado no se incorpora al puesto de trabajo sin ideas previas, al contrario, ingresa con ideas preconcebidas, expectativas sobre quiénes son, qué merecen recibir tanto salarialmente como de trato y cuáles son sus capacidades para realizar las labores que le encomienden. Estas ideas posteriormente van a reaccionar con diversos factores en la organización, como lo son el trato de los jefes y compañeros, la opinión de grupo de trabajo, la estructura organizacional, entre otros. A partir de estos elementos, la persona determinará cómo ve el ambiente laboral y cómo será su desempeño, es decir, sus impresiones subjetivas (Dessler, G., 1976)

En síntesis, todos estos autores manifiestan en que la empresa tiene unos componentes a partir de objetivos establecidos (enfoque estructural) y que cada trabajador percibe e interpreta según su experiencia y modo de ver (enfoque subjetivo), por lo que es necesario entender la relación de ambos enfoques para determinar el clima existente. Por lo que podemos resumir lo anteriormente expuesto partiendo de que entre las variables estructurales del enfoque objetivo contamos con el tamaño de la empresa, su estructura organizacional, las metas, directrices o pautas para asumir el liderazgo y la complejidad de sus sistemas; el enfoque subjetivo o de *esprit* incluye la percepción de las necesidades

sociales, si el trabajador se siente satisfecho dentro de la empresa o gozan del sentimiento de la labor cumplida, o si por el contrario tiene un comportamiento emocionalmente distante; el enfoque de síntesis incluye los efectos subjetivos, es decir, el estilo de dirección y liderazgo de los supervisores y los factores ambientales; por último, el enfoque Dessler incluye las ideas preconcebidas que tienen los empleados sobre sí mismos.

El concepto de clima organizacional ha evolucionado a lo largo de los años, apareciendo por primera vez en 1939, pero hasta la década de los sesenta no aparece ninguna definición específica sobre el clima organizacional.

Es en la década de los sesenta cuando las organizaciones comienzan a considerarse entornos. Ya para este momento, se había venido trabajando el concepto de sistema planteado por el biólogo alemán Ludwig Van Bertalanffy en el año 1956, que, como padre de la Teoría General de Sistemas, planteó el concepto de “sistema abierto” para hacer mención a la interacción que tienen los sistemas con el entorno, a partir de su preocupación por las limitaciones del modelo mecanicista-analítico que prevalecía en la ciencia para la época. En atención a esto, nace el enfoque de teoría organizacional moderno en donde la organización es considerada una entidad compleja, en donde se producen interacciones formales e informales entre sus elementos y su entorno inmediato, además del ambiente externo, lo que se resume que es en este momento histórico en donde se propone la visión sistémica de las organizaciones (Camarena, J. 2016).

Lewin (1951) citado por Ramos, D. (2012) piensa que el comportamiento del individuo en el lugar de trabajo depende, además de su personalidad o características personales, de la forma en la que percibe el clima de su trabajo y los componentes de la organización. El clima se refiere a las características percibidas por los trabajadores de la organización. En este sentido, tales características personales hacen alusión a la motivación, la satisfacción y las actitudes que tenga, las cuales determinarán el comportamiento que tendrá dentro de la empresa y del cual dependerá su rendimiento y productividad.

Otro de los estudios que revolucionó el concepto que se tenía sobre el clima organizacional fue la publicación del libro *El aspecto humano de las empresas* de Douglas McGregor (1960), el cual, con sus postulados, cambió por completo la filosofía de administración que se manejaba para la época, donde se consideraba que los empleados eran personas perezosas y la única forma de hacer que cumplieran los objetivos era a través de la fuerza y autoritarismo, por lo que su planteamiento principal considera a los responsables organizacionales creadores del clima en el que los trabajadores desempeñan sus tareas, el modo de hacer el trabajo, el grado en el que son competentes y su capacidad para que su trabajo ejerza una fuerza ascendente en el contexto organizacional, por lo que para aprovechar todo el potencial que tienen, deben crear mecanismos que los estimulen. En conclusión, la empresa debe promover que el personal sea más responsable a través de la promulgación de un código ético positivo, que esté enfocado en los valores humanos, en donde la responsabilidad principal sea organizar todo el esfuerzo de los empleados para alcanzar la mayor productividad posible.

Forehand, M. y Gilmer, B. (1964) definen el clima organizacional como “el conjunto de características que distinguen una organización de otra, que perduran a través del tiempo, y que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones”.

Posteriormente, a partir de los años setenta, una década después de haberse publicado el libro de McGregor, surge una corriente científica que se dedica a estudiar el clima organizacional, en donde se realizaron las primeras revisiones de este concepto, sus aportaciones a las organizaciones y su posible importancia con otros conceptos.

Schneider, B. y Snyder, R. (1975), definen el clima laboral como “las percepciones del contexto que les rodea y que les ayuda a desenvolverse dentro de su entorno”. Asimismo, en su artículo *Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate*, establecen una distinción entre los

conceptos de clima organizacional y satisfacción laboral, en el primer caso el clima organizacional se define como una característica de las organizaciones que está reflejada en las interpretaciones y descripciones que los empleados hacen de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo.

Al ser una impresión global de lo que es la organización, no puede considerarse como algo unidimensional, por el contrario, diversos eventos o prácticas van a incidir directamente en la percepción que tiene el empleado sobre su empresa, así pues cada persona va a percibir el clima de acuerdo al contexto e información que opere sobre éste. Los autores plantean además que el ambiente laboral está compuesto de un conjunto de dimensiones y que pueden evaluarse a partir de una serie de condiciones que se interrelacionan. De la misma forma, las percepciones que puedan tener las personas del clima laboral reflejan la descripción de las condiciones que existen en este, por lo que no son ni evaluativas ni afectiva, pudiendo representar más bien los estándares internos de las necesidades y valores que tiene el empleado (Schneider, B. y Snyder, R., 1975).

Por otra parte, la satisfacción laboral se conceptualiza como una respuesta afectiva de los individuos que, a diferencia de la anterior, se refleja en las evaluaciones que los empleados hacen de todos los aspectos sobresalientes individualmente de su trabajo y de la organización para la que trabajan. En este sentido, alegan que dicha evaluación es personalista y que surge como resultado de tener un pago y seguridad laboral. Concluyen además que existe una correlación entre las medidas de satisfacción y clima laboral en algunos puestos de trabajo en las organizaciones; que las personas que participaron en el estudio tienen una opinión más consensuada sobre el clima de su organización que sobre su propio nivel de satisfacción en ella; que los niveles de producción no están correlacionados con los niveles de satisfacción ni el clima laboral; y que únicamente la satisfacción del personal se correlaciona con los datos de rotación (Schneider, B. y Snyder, R., 1975).

Durante los años ochenta disminuyen las controversias conceptuales y se van incorporando otras variables a estudiar. Por ello, los autores Likert y Gibson (1986) citados por García, M. (2009) plantearon que el clima organizacional es el término utilizado para poder representar la estructura psicológica de las empresas. El ambiente laboral puede estar determinado por la sensación o rasgos que caractericen a la organización, por lo que es considerado como una cualidad interna duradera que experimentan sus miembros, y que puede influir en su comportamiento y quede descrita en términos de los valores de una serie particular atributos de esta.

Para los años noventa sigue la falta de consenso sobre el significado y alcance del clima organizacional, incluso a pesar de haber despertado muchos antes el interés de los autores, se les llamó de muchas formas: ambiente, satisfacción en el trabajo, atmósfera, clima laboral, etc. Es entonces cuando los autores Moran y Volkwein (1992) propusieron cuatro perspectivas sobre el clima en la organización, estas son: la perspectiva estructural, en la cual el clima es una característica de la organización, por ende, externa al trabajador así que es independiente de las percepciones de las personas; la perspectiva perceptual, en donde el clima depende de la percepción que tenga el individuo dentro de la organización, siendo entonces un proceso psicológico que va a describir las condiciones de la organización; la perspectiva interactiva, donde el clima es el resultado de la interacción entre las características de los individuos que las perciben y las situaciones objetivas de la organización; y la última que es la perspectiva cultural, que propone que el clima se crea a partir de las interacciones de los individuos que comparte una misma cultura organizacional (Santana, P. y Araujo, Y., 2007)

También encontramos autores como Álvarez, H. (1995) que define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional (estructura) y que influye de manera directa en su satisfacción y comportamiento en la empresa, así como en su creatividad y productividad.

Por su parte, el autor Goncalves, A. (2010) considera que el clima organizacional

se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral o factores de la organización, las cuales generan percepciones en los empleados que se traducen en su comportamiento, pero que traen consecuencias sobre la organización a nivel de productividad, rotación, satisfacción, entre otros (García, M., 2009).

Ya entrando en el nuevo milenio, autores como González Galán, A. (2000) en su Tesis doctoral titulada *Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales*, delimita el término clima organizacional al de clima de trabajo, que lo conceptualiza como la percepción dinámica y global que tienen los empleados del ambiente en el cual se desarrolla su trabajo, distinguiéndolo del clima organizacional por cuanto en esta configuración no intervienen todos los miembros de la organización. También conseguimos la apreciación de la autora García, M. (2009), que a partir de varias definiciones logra integrar todos los elementos anteriormente explicados en el siguiente concepto de clima organizacional:

Percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

Dándole continuidad a los planteamientos, el reconocido autor Idalberto Chiavenato (2011) citado por Rodríguez, E. (2016) el clima organizacional “se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades”, además de esto, comenta que el clima va a depender de la cultura de la empresa, vale decir la influencia sobre la motivación del personal, la personalidad de la compañía que incide en la conducta de estos, por lo que se entiende que “es favorable cuando satisface las necesidades personales de los

integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, este último influye en el primero”.

A partir del análisis de las definiciones anteriores, que cada una ha tenido como base el momento histórico que vivían los autores que las desarrollaron, se llega a la conclusión de que cada organización tiene características propias, y que el clima organizacional influye, además, en la satisfacción, el comportamiento y la forma de trabajar de los miembros de una organización. Es decir, se asume que aquellas organizaciones que optan por satisfacer las necesidades de los empleados, obtendrán un mejor desempeño en sus actividades y repercutirá positivamente en el clima organizacional, en cambio las que no lo aplican o las que no cubren las necesidades, se verán reflejados estos aspectos negativos en el ambiente laboral.

## TEORÍAS EN EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### **Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores (entre ellos Follet, Maslow y McGregor) en los Estados Unidos en la década de 1930, con esta teoría se presenta un nuevo enfoque de las escuelas de administración. Su nacimiento está dado a partir de las huelgas de los trabajadores y sindicatos en los Estados Unidos, que no aceptaron seguir trabajando en las condiciones que se venía haciendo (Lugo, G. y Triana, M., 2007).

Sus postulados nacen de los resultados del “Experimento Hawthome”, el cual consistió en una serie de investigaciones en la fábrica de la Western Electric Company, en conjunto con la Universidad de Harvard, cuyos resultados arrojaron que las condiciones sociales y psicológicas del clima laboral tienen más importancia que incluso las condiciones físicas, por lo que se hizo un llamado a la manera en cómo se estaba motivando el personal, que no quedara solo en lo

económico, sino que el empleado sea considerado una persona, que el hecho de ser tomado en cuenta podría impactar positivamente en la productividad de los trabajadores (Hart, C., 2012).

A partir de los resultados del experimento, se sientan las bases de cómo deben ser las actitudes de los directivos si se busca incrementar el desempeño de los empleados, por lo que se enfoca en humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica; del desarrollo de las llamadas ciencias humanas y su creciente influencia intelectual sobre su aplicación a la organización industrial de la época, es así pues que se introduce una nueva visión dentro de las organizaciones, en la cual el hombre es visto como un ser con sentimientos, deseos y necesidades que lo llevan a alcanzar unos objetivos (Lugo, G. y Triana, M., 2007).

### **Motivación Humana**

Elton Mayo trata de explicar en esta teoría que tanto los factores económicos, salariales, sociales y simbólicos, motivan a los empleados e influyen en su comportamiento, pero no son los únicos, también se incluyen la necesidad de reconocimiento, el sentido de pertenencia, la moral en los trabajadores y su seguridad, repercuten de forma directa en la productividad (Lugo, G. y Triana, M., 2007).

Kurt Lewin para el año 1938, en su teoría de la motivación, refiere que toda necesidad crea un estado de tensión interna en la persona y la predispone, previo análisis del entorno, a llevar a cabo una acción para satisfacer tal necesidad, esto quiere decir que las necesidades motivan todo el comportamiento humano. La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, orientada a lograr los objetivos que pueden satisfacer sus necesidades, estas acciones tienen consecuencias positivas o negativas a nivel de satisfacción, que direccionarán la conducta del individuo, considerando que las necesidades no satisfechas producirán frustración (Palmero, A., et al., 1997).

## Teoría de la Jerarquía de Necesidades

Maslow propone su “Teoría de Motivación Humana” en 1943, la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y es una de las principales teorías en el campo de la motivación y gestión empresarial y en el desarrollo y comportamiento organizacional. Dicha teoría expone que el ser humano tiene necesidades que van a crecer durante toda su vida y que se encuentran estructuradas como una pirámide, según la determinación biológica (Buitriago, R., 2014).

Esta jerarquía de necesidades que motivan a los individuos, está diferenciada en cinco categorías ascendentes de acuerdo a su importancia en la supervivencia y capacidad de motivación. En la parte más baja se encuentran las necesidades básicas o con mayor prioridad, y a medida que la persona vaya satisfaciendo tales necesidades, va subiendo en la pirámide para satisfacer otras necesidades de menor prioridad pero que van a direccionar su comportamiento (Buitriago, R., 2014).

Las cinco categorías de necesidades, según el autor Maslow, A. (2005) son:

- Fisiológicas: son aquellas necesidades de origen biológico, y orientadas a la supervivencia, como la homeostasis, la alimentación para saciar el hambre, saciar la sed, mantener la temperatura corporal adecuada para el cuerpo, la maternidad, el sexo, entre otros. Este tipo de necesidades están en el primer lugar de prioridad de satisfacción
- Seguridad: se relacionan con la satisfacción de la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección, como la seguridad física, de empleo o ingresos. Este tipo de necesidades están relacionadas con el miedo que puede tener la persona de no tener el control de su vida, a lo desconocido, las privaciones o la protección que tenga contra el peligro.
- Pertenencia: este tipo de necesidades se dan por las necesidades sociales una vez estén cubiertas las necesidades fisiológicas y de seguridad, se fundamentan en la compañía, el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un grupo social. También se incluyen la

necesidad de comunicarse con otras personas, entablar una amistad, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de este.

- Estima: estas necesidades van orientadas a la autoestima y el reconocimiento hacia la persona, es decir, están ligadas al ego de la persona, en la necesidad que tiene la persona como individuo para sentirse apreciado, destacar dentro de un grupo social, tener prestigio, incluye también el respeto a sí mismo.
- Autorrealización: crecimiento y logro del potencial personal. Este tipo de necesidades son ideales para cada personas, ya que se refieren a la búsqueda de satisfacción personal, trascender y dejar huella con sus actos, potenciar el talento como individuo.

## **Teoría de McGregor**

McGregor, es una de las personas más influyentes en la gestión de los recursos humanos. Definió las Teorías X e Y en su obra *El lado humano de las Organizaciones* (1960). Son dos teorías opuestas, en la “Teoría X” los directivos creen que los trabajadores sólo realizan el trabajo mediante amenazas, y en la “Teoría Y” los directivos consideran que los individuos necesitan y quieren trabajar.

### **Teoría X**

Esta teoría mantiene que los humanos evitarán el trabajo siempre que puedan, ya que el trabajo le repugna. Es por ello, que los individuos son obligados a trabajar mediante la fuerza, el control y las amenazas con castigos para que logren los objetivos de la organización. Además, considera que los empleados al manifestar pocas ambiciones, colocarán su seguridad por encima de los factores del trabajo, de la misma forma, evitarán a toda costa las responsabilidades, por lo que pedirán a los superiores que las instrucciones les sean remitidas de manera formal.

### **Teoría Y**

Por el contrario, esta teoría sostiene que los individuos requieren motivaciones superiores y un buen ambiente que les permita lograr sus objetivos personales, de esta forma, las personas tratarán de obtener responsabilidades. Porque al considerar el trabajo algo natural como descansar o jugar, estarán comprometidas con los objetivos de la organización, de allí que la capacidad de tomar decisiones estará difundida entre todos.

Como conclusión, en el caso de la Teoría X las necesidades de orden inferior son las que dominan a las personas, a diferencia de la Teoría Y que son las de orden superior, por lo que el autor McGregor (1960) sostenía que las premisas de ésta última son más válidas. Es por lo que si una organización se basa en la Teoría Y, en la cual se establece un ambiente y condiciones adecuadas para el logro de sus objetivos, toma de decisiones participativas, buenas relaciones entre los grupos, asignación de puestos de trabajo estimulantes y con responsabilidad, los individuos se sentirán motivados y se comprometerán con las metas de la organización, partiendo de que la motivación trata sobre hacer el trabajo atractivo para quien lo realiza y que esté lleno de satisfacciones.

### **Teoría Z**

Los aspectos que se desarrollan en la Teoría Y como la calidad de vida y el bienestar de las personas, son retomados por Ouchi y Jaeger en 1978 con la Teoría Z, la cual se centra en las personas, especialmente en su cultura e individualidad. En ella se intenta incrementar la apropiación y el amor del empleado por la compañía. Además los autores hacen énfasis en que para tener un liderazgo efectivo, deben tomar en consideración la importancia de las relaciones interpersonales y la participación de los empleados (Contreras, F. y Castro, G., 2013).

Se promueve el empleo fijo, la productividad, la satisfacción y la moral de los individuos. Los valores más destacados de esta teoría son: la confianza en la gente; las relaciones sociales estrechas y la atención puesta en las sutilezas de

las relaciones interpersonales. Adicionalmente, al ser una teoría participativa y basada en las relaciones humanas, ve al trabajador como un ser integral, es decir, la vida laboral y personal están estrechamente conectadas, por lo que si se quiere incrementar los niveles de productividad y los niveles de rendimiento de los empleados, entonces la empresa debe incluir dentro de su filosofía empresarial las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectivas (Ouchi, W., 1982).

Finalmente, el autor Ouchi, W. (1982) planteó en esta teoría que como el empleo es una parte estructural de la vida del trabajador, porque es a través de éste que consiguen los recursos que les permiten comer, vestirse, vivir, etc., entonces si la persona se siente integrada, podrá crear un sentido de pertenencia que le permitirá involucrarse de forma tal que hará todo lo posible por alcanzar los objetivos organizacionales, y en este contexto, la productividad está asegurada.

### **Teoría de los factores de Herzberg**

Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores en la cual describe la conducta de las personas en el trabajo. Estos dos factores son: higiénicos o extrínsecos y motivacionales o intrínsecos. Los factores higiénicos son los que se encuentran en el ambiente y condiciones de trabajo del individuo, como pueden ser el sueldo, la seguridad en el trabajo, las políticas administrativas, entre otras. Este tipo de factores actúan como los principios de higiene médica eliminando los riesgos de la salud y en los casos que la empresa apliquen incorrectamente estos factores o no estén presentes, los empleados no estarán motivados como tal, sino que podrán mitigar o eliminar los niveles de insatisfacción. (Buitriago, R., 2014).

Los factores motivacionales son los que se relacionan con las tareas y de la naturaleza de las tareas que desempeñan los individuos en su puesto de trabajo. Este tipo de factores el autor los asociaba con aquellas experiencias satisfactorias que experimentaban los empleados y que eran atribuidos a sus puestos de trabajo. Para dar motivación en el trabajo, Herzberg propone el

“enriquecimiento del trabajo” que consiste en establecer tareas más complejas para ayudar al crecimiento personal del empleado, también incluye el reconocimiento al desempeño que realice, oportunidades de crecer profesionalmente. En este mismo orden, consideraba que si ambos factores están presentes en el entorno laboral, entonces lograría estimular al empleado para tener un alto rendimiento. (Buitriago, R., 2014).

## TEORÍAS DE LIDERAZGO

Según Münch (2011) la importancia del liderazgo es tal, que se han realizado distintos estudios a lo largo del tiempo con la finalidad de conocer cuál es el perfil del líder y los estilos de liderazgo. A partir del siglo XX los estudios de la administración comienzan a analizar las teorías y los estilos de liderazgo, con el objetivo de dar a los directivos herramientas para dirigir con mayor eficacia las organizaciones.

White y Lippit realizaron un estudio en 1939 para comprobar el impacto causado por tres estilos de liderazgo diferentes en niños de diez años. Los resultados tuvieron una gran repercusión, ya que los niños se comportaban de manera idéntica cuando se enfrentaban a los diferentes tipos de liderazgo.

Los tres estilos de liderazgo planteados fueron: el liderazgo autocrático, el liderazgo liberal y el liderazgo democrático. En el primero de ellos se imponían las órdenes y se centralizaban las decisiones. En el segundo, el líder delega el mayor número de actividades, pero tenían una escasa productividad. Por último, se presentaba un líder que orienta al equipo de trabajo hacia el logro de unos objetivos, donde se favorece la participación y existe buena comunicación.

### **Teoría de Likert**

En el año 1946, Rensis Likert un psicólogo norteamericano, realizó una investigación para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, con el objetivo de explicar el liderazgo. Inicialmente, los estudios se

realizaron con empleados de una oficina aseguradora, en donde se evidenciaron los distintos tipos de liderazgo y su relación con los niveles de productividad, esto se debía a que en las áreas en las que había mayor productividad, el estilo de liderazgo era completamente distinto a aquel utilizado en las áreas en donde la productividad era menor (Brunet, L., 1987).

En este orden de ideas, observó que los supervisores en donde la productividad era alta, delegaban autoridad, tenía un estilo flexible de supervisión y se veían interesados por el bienestar y la vida privada de su personal a cargo, por lo que concluyó que aquellos supervisores que mostraban un mayor interés su personal más que en la tarea, obtendrían niveles más alto en su rendimiento. Estos resultados le llevaron a establecer que no hay una relación directa entre el interés de los empleados e interés por la tarea, al contrario, son independientes y no excluyentes. Más adelante, continuando los estudios con su esposa Jane Likert, establecieron que el ambiente de un grupo de trabajo está determinado por la conducta de los líderes, siendo esta la que ejerce una mayor influencia y que puede disminuir o aumentar los niveles dependiendo de la escala jerárquica que ocupe, a pesar de que de cualquier forma incidirá directamente en el clima organizacional (Brunet, L., 1987).

UNIVERSITAS  
Miguel Hernández

Uno de los estudios más importantes sobre los estilos de liderazgo es el de Robert Blake y James Mouton, creadores de la Teoría de la Malla Administrativa o *Grid gerencial*. En el cual, después de años de investigación llegaron a la conclusión de que pueden existir hasta 81 estilos de liderazgo, de los cuales destacan cinco estilos de dirección y que a partir de las combinaciones de estos se pueden originar el resto. Estos estilos se representaron en una gráfica en donde el eje vertical representa el interés por las personas y en el eje horizontal el interés por la producción (Ramos, D., 2012).

### **Empoderamiento (liderazgo en el siglo XXI)**

Se considera que desde principios de los años 70 las organizaciones empezaron a cambiar su estructura, involucrando a los trabajadores con mayor compromiso.

Esta estructura que involucra al personal es circular, donde los diferentes equipos de trabajo se ven coordinados bajo un mismo objetivo.

El empoderamiento es un estilo de liderazgo que considera que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas.

## **Coaching**

Tiene sus orígenes a mediados de los años 70. Thomas J. Leonard es conocido como el padre del Coaching Moderno. Propone que el líder asuma el rol de coach, motivando, aconsejando y desarrollando a sus colaboradores, con la finalidad de lograr su cooperación y eficiencia.

Este enfoque se considera la mejor herramienta para la gestión del talento humano, el recurso más valioso de la organización. El coaching es un acompañamiento para el equipo durante el desarrollo del trabajo.

Todas estas teorías pueden llegar a ser complementarias y ayudan a entender mejor el clima organizacional.

## **DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las dimensiones del clima organizacional son las características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Según Rodríguez (1999):

El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos

tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, los estilos de autoridad y liderazgo, entre otros.

Así mismo, Menéndez (2007) dice que estas dimensiones pueden entenderse como “determinantes conductuales que surgen por la interacción social y reflejan la cultura, tradiciones y métodos de acción propios de la organización, es decir, el clima laboral”.

Según Likert, citado por Brunet, L. (1987) se puede medir la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. **Los métodos de mando.** La forma en la que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se emplean para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa.
4. **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de integración de los empleados para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertenencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de las funciones.
6. **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos.
7. **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación y la formación deseada.

Por otra parte, de acuerdo a los autores Litwin y Stringer (1968) la percepción se puede medir en función de seis dimensiones:

1. **Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. **Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio jefe.
3. **Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración del trabajo bien hecho.
4. **Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de riesgo y retos en el trabajo.
5. **Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que tienen los trabajadores.
6. **Tolerancia al conflicto.** Confianza que un empleado pone en el clima organizacional.

Por su parte, Schneider y Bartlett (1968) desarrollaron un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías y se basan en seis dimensiones:

1. **El apoyo patronal.** Hasta qué punto los directivos están interesados en el progreso de sus trabajadores.
2. **La estructura.** Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos.
3. **La implicación con los nuevos empleados.** Es la preocupación de la organización en la selección y formación de los nuevos empleados.
4. **Los conflictos interagencias.** Esta dimensión se refiere a los grupos internos o externos de la empresa que ponen en entre dicho la autoridad de los administradores.
5. **La autonomía de los empleados.** Es el grado de libertad que tienen los empleados en su trabajo.
6. **El grado de satisfacción general.** El grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en la organización.

Los autores Pritchard y Karasick (1973) definieron un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas y descriptivas. Las once dimensiones son:

1. **Autonomía.** Es el grado de libertad que el trabajador tiene en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.
2. **Conflicto y cooperación.** Es el nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el desarrollo de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que reciben de la organización.
3. **Relaciones sociales.** Se trata del tipo de clima social y de amistad que se observa dentro de una organización.
4. **Estructura.** Cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan a la forma de llevar a cabo el trabajo.
5. **Remuneración.** Es la forma en la que se remunera a los trabajadores.
6. **Rendimiento.** Relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho.
7. **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus.** Se refiere a las diferentes jerarquías que hay en la organización y a la importancia que se da a las diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación.** Cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. **Centralización de la toma de decisiones.** Analiza la manera de delegar el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

## TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como ya se ha tratado con anterioridad, el clima organizacional son las características del ambiente de trabajo. Estas características son percibidas por los trabajadores y afectan al comportamiento laboral.

De esta relación pueden aparecer diferentes tipos de clima en las organizaciones. El autor Luc Brunet (1987) los definió como:

### **Autoritario – sistema I**

Es aquel en el cuál la mayor parte de las decisiones se toman dirección, ya que ésta no confía en los empleados. Los empleados trabajan en un entorno de temor, en el que las interacciones con sus superiores se establecen en base al miedo, castigos y amenazas. La comunicación se basa en instrucciones específicas, ya que existe poca interacción entre los superiores y subordinados, en donde impera el miedo y la desconfianza. En este tipo de clima se va desarrollando una organización informal que se opone a la formal, quien es la que domina los procesos de control. El ambiente es estable y aleatorio.

### **Autoritario paternalista – sistema II**

Se establece en base al miedo y la comunicación se da en forma de instrucciones, pero existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, tal como el amo con sus siervos. Las decisiones se suelen tomar en la dirección, pero a veces también en los niveles inferiores. Utilizan los castigos y las recompensas para motivar a los empleados. Los procesos de control se encuentran centralizados en la punta de la pirámide, pero en ocasiones suelen delegarlo a los niveles intermedios e inferiores. A pesar de que se desarrolla, al igual que en el sistema anterior, una organización informal, esta no siempre está en contra de la organización formal. El ambiente es percibido como estable y estructurado.

### **Consultivo – sistema III**

La dirección confía en sus empleados, las decisiones se toman en la dirección, pero también en los niveles más bajos. Las recompensas y los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los empleados. Se satisfacen las necesidades de los empleados de estima y prestigio. Existe un alto grado de confianza en la interacción entre superior y subordinado. Los procesos de control se delegan de la punta de la pirámide hasta la base, fomentando la responsabilidad en los niveles inferiores. A pesar de que puede desarrollar una

organización informal, esta puede mostrar resistencia a los objetivos de la organización. El ambiente es percibido como dinámico y la administración se basa en los objetivos a conseguir.

### **Participativo – sistema IV**

Existe plena confianza en los empleados, la toma de decisiones se toma en toda la organización, la comunicación se da de forma ascendente, descendente y lateral. La participación, el establecimiento de los objetivos, evaluación del desempeño de acuerdo al rendimiento y la mejora de los métodos de trabajo se utilizan para motivar a los empleados. Toda la organización forma un equipo a través del cual se logran los objetivos fijados, por lo que se evidencia una estrecha relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En este tipo de sistema, las organizaciones formales son las mismas que las organizaciones informales.

Los sistemas I y II corresponden a climas cerrados que se dan en las organizaciones burocráticas y rígidas. En cambio, los sistemas III y IV corresponden a sistemas abiertos. Entendiéndose por clima abierto, aquellos que son capaces de lograr sus objetivos organizacionales, ya que existe un alto nivel de participación, sus procesos son dinámicos, tienen un alto nivel de satisfacción de las necesidades sociales del personal y existe una interacción entre la dirección y el resto del personal en lo que se refiere a la toma de decisiones. Por el contrario, los climas cerrados son aquellos en donde las necesidades de los empleados no son satisfechas, por lo que los niveles de insatisfacción tanto con el trabajo desempeñado como con la organización, son muy altos, y existe tensión entre los empleados, dado que las relaciones interpersonales se basan en el miedo y la desconfianza.

### **Clima psicológico**

Se trata de la percepción individual, no agregada al ambiente, de los individuos; la forma en que cada uno de los empleados percibe el ambiente. Las diferencias

individuales tienen una función importante en la creación de las percepciones. El clima psicológico tiene diversos factores, entre los que se incluyen la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Se podrá diagnosticar la estabilidad de la estructura de la organización a través del clima psicológico, es decir, a través de cómo los trabajadores perciben diferentes aspectos (Brancato, B. y Juri, F., 2011).

### **Clima Agregado**

Según Rousseau (1988), “los climas agregados se construyen en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones”. Rousseau plantea que el clima agregado se establece en base a observaciones empíricas entre las diferentes unidades.

El clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real en el que los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros trabajadores deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad (Brancato, B. y Juri, F., 2011).

### **Clima colectivo**

Joyce Slocum (1984) plantea la necesidad de corregir la dificultad empírica de materializar los climas agregados. Dicha dificultad deriva de la diferencia existente en las percepciones de cada individuo para los que las situaciones tienen valores comunes, por lo que tienen percepciones similares.

De esta forma hay factores como la edad, la antigüedad en la organización, etc., que influyen en los componentes de unos grupos, mientras que otros factores situacionales como el área o el turno de trabajo afectan más a otros grupos.

### **Clima laboral**

El clima organizacional refleja dos corrientes de pensamiento diferentes según Rousseau (1988). La primera corriente está formada por las percepciones individuales de las prácticas organizacionales y otras características de ese nivel descriptivo. La segunda corriente es el hecho de que el clima organizacional constituye un atributo organizacional real. Es decir, en el clima organizacional se pone en relieve la interacción entre la estructura organizacional y las percepciones de los individuos que integran la organización.

Algunos autores consideran que, en la teoría de sistemas, de Likert, se definen otros tipos de clima organizacional, que van a depender del estilo de dirección de cada organización.

## MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### **Modelo explicativo del Clima Organizacional**

Edel, García y Casiano (2007) dicen que:

Las investigaciones sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos.

El modelo más aceptado en la actualidad para explicar el clima, permite conocer y comprender los factores que hay en el clima como pueden ser la estructura, el liderazgo y la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados permite medir la forma en la que es percibida la organización por parte de los empleados que la forman, permitiendo definir el comportamiento de los individuos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y productividad.

Goncalves, A. (2010) dice que evaluando el clima organizacional se puede medir la forma en la que es percibida la organización. Las características del sistema organizacional llevan a un determinado clima organizacional, que repercute en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. Este comportamiento tiene muchas consecuencias para la organización, y estas consecuencias pueden ser tanto positivas como negativas, dependiendo de cómo haya percibido el clima el individuo.

El modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer ha sido muy utilizado para entender la función que tiene el clima en el interior de las organizaciones.

### **Modelos de intervención del Clima Organizacional**

A continuación, se muestran dos modelos de intervención del clima organizacional que al ser aplicados a una organización determinada se espera que modifique o cambie el clima, cuando éste no es el adecuado, tomando como referencia una lista de pautas que permita de manera ordenada evaluar y tratar las dimensiones involucradas.

Cambiar o modificar el clima laboral es un proceso costoso. Se ha visto que el clima organizacional es el resultado de varias dimensiones y resultado de la interrelación de dos variables que afectan a la estructura organizacional y el proceso administrativo. El clima es percibido por los individuos, por lo que las intervenciones son complicadas ya que deben modificar la percepción individual.

Las actuaciones que se destinan a modificar el clima laboral en una organización, se hacen, por lo general, mediante el desarrollo organizacional. Según Bennis (1969), citado por Brunet, L. (1987): “el desarrollo organizacional es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo en efervescencia”.

Mediante el empleo de una o varias variables técnicas de desarrollo

organizacional se puede intentar modificar el clima de una organización. Si se conoce la naturaleza de las variables, el cambio que se debe realizar en la organización debe ser total, se debe intentar modificar o analizar los distintos componentes si se quiere llevar a cabo un cambio profundo y perdurable en el tiempo a nivel de clima.

Las estrategias del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio en el clima será mayor cuando se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados) y físicos.

Se presenta un modelo integrado de modificación del clima organizacional basado en las teorías de Lewin y House. Este modelo presenta varias fases según Brunet, L. (1987):

- **Fase I.** Es necesario que las partes conozcan los posibles cambios. Generalmente se actuará cuando la situación se vuelva insostenible. En esa fase, se proporcionarán nuevos conocimientos a las dos partes y se les hará saber que existen otros sistemas organizacionales.
- **Fase II.** Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a aplicarlas. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir en los individuos de la organización.
- **Fase III.** En esta etapa, el consultor deberá hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.
- **Fase IV.** Es una etapa evaluativa puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones de las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si hay que efectuar reajustes en función de la evaluación, es en esta etapa cuando deben hacerse.

- **Fase V.** Es en ésta última etapa es cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que éstos formen un todo con la organización.

En este modelo se muestra la importancia de contar con la participación de los empleados, ya que requiere evaluaciones periódicas de los cambios realizados y se hace necesario tener una buena comunicación para así poder incrementar la eficacia individual.

Modificar el clima requiere mucho tiempo y la participación de todos los miembros de la organización que se vean afectados, incluyendo la alta dirección, dado que puede verse comprometido y sujeto a reconsideración el propio funcionamiento de la organización. Motivado a esto, al momento de elegir alguna estrategia de desarrollo organizacional, debe primero revisarse el papel que juega en el ambiente laboral, lo que implica que antes de intervenir en la organización hay que identificar el problema con exactitud, luego el sujeto interventor debe colocar especial atención en los programas de desarrollo organizacional que utilice, puesto que deberá estar cónsono con los componentes del clima, los objetivos que se propongan alcanzar y la voluntad de los implicados.

Otro modelo a tener en cuenta es un modelo de clima organizacional basado en la gestión por competencias, donde los protagonistas del clima son:

- **El individuo.** Sujeto que responde a dos necesidades: impulsar sus aptitudes personales y desarrollo de su rol laboral.
- **El grupo.** Conjunto de individuos orientados a un objetivo concreto.
- **La organización.** Marco institucional donde se recogen las necesidades de los grupos y de los individuos involucrados en una estrategia.

**PRODUCTIVIDAD Y CLIMA LABORAL**

Los autores Toro y Sanín (2013) muestran las relaciones que hay entre clima laboral y los indicadores de calidad de vida laboral, en la cual se descubren los efectos que dichos aspectos tienen en las personas y en la organización. Se muestra que las personas con motivación por el trabajo se esfuerzan en lo que hacen, lo que determina la calidad del trabajo y su eficiencia.

La productividad es la medida de la empresa de su capacidad de producir bienes o servicios para el mercado, es decir, cómo se utilizan los recursos para lograr los objetivos. En la productividad se consideran dos dimensiones: eficiencia y eficacia. La eficiencia es la relación entre la producción de un bien o servicio y los inputs utilizados para alcanzar el nivel de producción. En cambio, la eficacia es la consecución de los objetivos de la organización.

En los últimos años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el factor humano ha pasado a ser considerado como un factor esencial. El incremento de las organizaciones pendientes en mejorar la productividad ha significado el incremento del interés por la motivación. El nuevo reto de las organizaciones es la productividad.

Palacios (2019) dice que:

Las organizaciones exigen que la responsabilidad empresarial se reparta en muchas personas y por tal motivo es primordial que la gestión del talento humano en las empresas cree un estilo de liderazgo en los empleados lo cual lleva a una cultura empresarial, donde la comunicación y la productividad son ejes fundamentales del desempeño laboral.

En muchas ocasiones, los trabajadores de una organización permanecen en esta por obligación, por lo que su productividad decrece como consecuencia de un mal clima organizacional. Un clima laboral caótico es una amenaza creciente en el trabajo. Massoudi y Aldin (2017) afirman que la calidad del entorno de trabajo puede llegar a determinar el nivel de motivación del empleado, el rendimiento posterior y la productividad. Los individuos satisfechos con el clima

organizacional trabajan mejor, por lo que su productividad será mayor. Esta relación entre productividad y clima laboral es reafirmada por Tahir (2015) quien dice que:

El equilibrio entre la vida laboral, las condiciones psicológicas del nivel de motivación, el dialogo social, la coherencia de gestión y liderazgo, la transparencia desarrolla un buen ambiente de trabajo y un buen ambiente de trabajo conduce al aumento de la productividad.

Los investigadores Ebenezer, C., y Shimawua, D. (2017) consideran la necesidad de no infravalorar la relación entre clima laboral y productividad. Dicen que: “la experiencia ha demostrado que los trabajadores están directamente influenciados por el entorno en el que se encuentran o donde su competencia no logrará nada en términos de productividad si el entorno no es propicio”.

Con esto, un clima laboral positivo contribuye al alcance de los objetivos de la empresa, lo que ayuda a que el trabajador sienta que pertenece a la organización. Mientras que un clima laboral negativo se traduce en una escasa identificación con los objetivos de la empresa.

## CRISIS ECONÓMICA

Desde el nacimiento de la economía moderna, se han realizado estudios de su comportamiento a nivel agregado y se ha observado que sigue un ciclo económico. El ciclo económico es una sucesión de crecimiento y decrecimiento de la economía.

La crisis económica supone la caída brusca del empleo y la producción y se da en la fase de decrecimiento de la economía.

La Guerra Civil (1936-1939) fue el periodo más negativo de la historia contemporánea de España. En este periodo la economía española queda desmantelada. El periodo de posguerra fue largo y muy duro, además se

necesitó mucho tiempo para volver a la senda de desarrollo que tenía España antes de la guerra.

A finales de 1973 tiene lugar la “crisis del petróleo”, en la cual la economía mundial entra en recesión durante casi una década. En España, esta crisis duró más de diez años y obtuvo un perfil más duro que en el extranjero por dos razones: dependía del sector exterior (balanza de pagos); y la producción de bienes necesitaba un gran consumo de energía.

A mediados de 2007 el mercado de las hipotecas de alto riesgo colapsó. Esta crisis es conocida como “Crisis Subprime”. Estas hipotecas se caracterizaban por se utilizaban para la adquisición de viviendas y se daban a clientes con poca solvencia, por lo que el nivel de riesgo de impago era muy alto.

La tasa de desempleo aumentó y el mercado de las hipotecas de alto riesgo colapsó, lo que conllevó un descenso del precio de la vivienda y de las ventas. De este modo, los embargos crecieron y muchas entidades comenzaron a tener problemas de liquidez para devolver el dinero a los inversores.

Vives, X. (2011) afirma que:

El total de ejecuciones hipotecarias del año 2006 ascendió a 1.200.000, lo que llevó a la quiebra a medio centenar de entidades bancarias en el plazo de un año. Para el 2006, la crisis inmobiliaria ya se había trasladado a la Bolsa: el índice bursátil de la construcción estadounidense cayó un 40%.

En este sentido, Álvarez, J. (2015) dice que:

La situación desembocó en una crisis de confianza en la valoración y en el alcance de la exposición a estos títulos por parte de las entidades de crédito, lo que provocó una crisis de liquidez que mantiene, un año después, al sistema financiero y al mercado de crédito internacional en una situación de elevado riesgo.

El problema de las deudas hipotecarias empezó a contaminar los mercados

financieros, las bolsas se desplomaron y las economías empezaron a tambalearse.

## LA CRISIS FINANCIERA EN ESPAÑA

Antes de la crisis del 2007, la banca había evolucionado desde el negocio tradicional a la provisión de servicios a inversores y de empresas, además de la realización de inversiones con fondos propios.

La banca poco a poco se introdujo en la economía global, en la que los bancos de norte América tenían un límite impuesto por la Reserva Federal para conceder las hipotecas subprime a sus clientes. Como la deuda de las hipotecas podía transferirse, gran parte de los bancos del mundo compraron estos productos sin conocer el alto riesgo asumido.

Ante un contexto de crecimiento económico mundial, las entidades crediticias relajaron por completo los criterios que debían cumplir los clientes para acceder a esta opción, adicionalmente se revalorizaron de manera exponencial los inmuebles a partir de la presión de la oferta que había en el mercado, todo esto llevó a que se incrementaran los riesgos, aunado a que las agencias de calificación no evaluaron de manera correcta tales instrumentos que eran emitidos en muchas ocasiones sin la documentación completa, relaciones préstamo-valor muy elevadas, entre otros. Esta excesiva liquidez creció aupada además por el crecimiento de innovaciones financieras que se encontraban en estructuras fuera del balance de los bancos y no fueron supervisados a nivel de riesgo este sistema financiero paralelo (Álvarez, J., 2015).

Con la quiebra de Lehman Brothers se afianza el derrumbe de los mercados financieros mundiales. Así, Arantzazu, M. (2008) manifiesta que:

Tras el colapso de Lehman Brothers, los mercados mundiales a corto plazo se paralizaron y las transacciones comerciales a corto plazo se volvieron sumamente costosas. El mercado de títulos comerciales a corto plazo se paralizó y nadie estaba dispuesto a prestar dinero.

El sector de la construcción fue uno de los que salió más perjudicado debido al fin del “boom” inmobiliario y a la caída de las ventas que trajo consigo.

## LA CRISIS FINANCIERA Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL

Durante estas situaciones de crisis, muchas empresas no tienden a preocuparse por el bienestar y la motivación de sus empleados, ya que suelen estar intentando sobrevivir, sin pensar que el bienestar de los trabajadores es clave a la hora de avanzar y vencer esta situación. Por ello, resulta conveniente destacar que existen una serie de factores que influyen en el clima laboral en el escenario de crisis.

Para una empresa, la crisis es un desafío en la obtención de recursos económicos y financieros que le permiten salir de ella. Para el trabajador se pueden definir varias vertientes: preocupación por el futuro, indefensión ante los problemas y ansiedad/estrés ante un futuro incierto. Esta situación indeseable se da en muchas ocasiones y su influencia en el clima organizacional es importante, por lo que una actuación correctiva y preventiva es muy importante.

Normalmente, las situaciones de crisis traen acompañadas una etapa de rumores y confirmaciones, dando lugar a una serie de comportamientos y estados de ánimo en la organización. Cada persona reacciona de forma imprevisible y de muy diferente manera.

Entre los efectos más inmediatos se puede observar el aumento del estrés en el día a día y un posible descenso del rendimiento colectivo en la organización. Por otro lado, suelen aumentar los casos de ansiedad y depresión, y un aumento de la desconfianza, el temor y la incertidumbre.

La crisis se puede observar también en el agotamiento psicológico de los individuos de la organización. Los trabajadores suelen esperar con ansia la llegada de las vacaciones. Además, los individuos pueden desligarse

moralmente de la empresa y llevar a una ruptura de los lazos emocionales creados con la empresa.

Asimismo, algunos empleados se ajustan a las normas y pautas vigentes, con lo que se lleva a una disminución de la flexibilidad y un aumento de la burocracia. Puede darse que los individuos de la organización no lleven a cabo la toma de decisiones por miedo a ser despedidos. Esto puede resultar muy grave en las organizaciones con escenarios muy cambiantes.

Otro factor de riesgo es la depresión de los miembros de las organizaciones. Además, el estrés provocado por el entorno económico y el clima laboral, hace que los trabajadores sean incapaces de manejar sus emociones. Esto lleva a que las organizaciones tengan empleados desmotivados y tristes, con gran dificultad para llevar a cabo sus tareas de forma correcta.

## LA CRISIS FINANCIERA Y EL CLIMA LABORAL ESPAÑOL

Desde 2007, el clima laboral en España ha sufrido un retroceso debido a la influencia de la crisis financiera. La reputación de las entidades financieras se ha visto perjudicada por la crisis. Novales, A. (2010) asegura que a partir de octubre del 2008 y los meses posteriores, el porcentaje de población que tenía confianza en los intermediarios financieros españoles disminuyó drásticamente. Esta caída de la confianza estuvo motivada por la aparición de comportamientos oportunistas que salieron a la luz gracias a la crisis.

Como consecuencia de esto, los trabajadores de las entidades financieras han estado en el punto de mira por el malestar existente entre los clientes que no pueden recuperar el dinero que han invertido. Esta situación se agrava más, al momento en que los responsabilizan por haberlos engañado con los productos financieros de inversión y no haberles advertido de los cambios legales, por lo que esa confianza que generaban como asesores, se ha ido desvaneciendo hasta desaparecer por completo (Novales, A., 2010).

Además, hay miedo y presión entre los trabajadores de los bancos al ver que su empleo está en peligro. Esta situación es un reflejo de la situación que están pasando muchas empresas españolas y, sobre todo, sus trabajadores.

Mientras las organizaciones más vulnerables colapsan y se ven obligadas a despedir a miles de trabajadores, los directivos tienen otro reto: motivar a los empleados que no han sido despedidos. Si bien es cierto, en el pasado la motivación se basaba en la remuneración, en productos y servicios que podían pagarse con dinero, pero cuando la crisis llega y no se cuenta con recursos económicos, las herramientas de los directivos para motivar dejan de existir. Surge así una pregunta: ¿cómo establecer un clima laboral positivo en tiempos de crisis?

Es un reto muy grande, ya que las empresas que han basado totalmente su clima en el dinero, son las que más difícil lo tendrán para recuperarlo, por el contrario, deben cambiar de paradigmas y darle valor a los criterios intangibles que impacten directamente en las emociones de la empresa y las vinculen con la organización. Estos elementos quizás sean muy simples, pero como hemos visto a lo largo de la investigación, cualquier acción que haga la empresa para tomar en consideración a su personal y satisfacer sus necesidades, impactará de forma positiva en la empresa, así pues tenemos que mantener una buena comunicación interna, código de ética claro, instrucciones claras, honestidad al momento de tomar decisiones, buena relación entre los compañeros de trabajo, permitir la participación la toma de decisiones del personal, entre otras acciones, que no requieren una gran inversión de dinero pero que incidirán de manera positiva tanto en el rendimiento como en la productividad de la organización (Pérez, P., 2018).

## OBJETIVOS

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Analizar las definiciones, teorías, tipos y modelos del clima organizacional desde el punto de vista de los autores citados.

### OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Explicar resumidamente en qué se basa cada autor para dar esa definición, ya sea el contexto histórico, sus tendencias políticas, u otros factores a tener en cuenta.
- Revisar cómo las diversas crisis económicas internacionales y nacionales han afectado al clima organizacional a lo largo de la historia.

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo se ha utilizado la metodología propuesta por los autores Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D, Aponte-Mayor, G. y Betancourt-Buitrago, L. en su artículo *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización*(2014), en la cual plantean que la revisión bibliográfica se abarca la descripción con detalle de un tema en específico a través de la búsqueda de información y revisión periódica de diversas fuentes. Para lograr esto, establecen cuatro fases indispensables que deben retroalimentarse entre sí mientras se dé el proceso de búsqueda.

La primera fase corresponde a la *Definición del problema*, en donde debe establecerse el porqué de la investigación de forma clara, a fin de que el investigador pueda realizar la búsqueda de información respondiendo a las necesidades concretas de la investigación planteada y permita su retroalimentación (Gómez-Luna, E. y otros, 2014).

La segunda fase se denomina *Búsqueda de la información*, en la cual se lleva a cabo la investigación bibliográfica en materiales informativos como libros de la temática planteada, revistas científicas, sitios web oficiales, artículos científicos y cualquier otra herramienta necesaria para buscar información. El

material que se elija debe ser “reconocido” y estar entre los mejores valorados académicamente (en los casos que aplique), no debe tomarse información irrelevante ni archivos descargados en la web que no posean ningún tipo de referencias. A pesar de que internet nos brinda una cantidad ilimitada de recursos informativos, el investigador debe ser cauteloso y selectivo con el material que decida utilizar, ya que puede ser poco fiable, para ello se recomienda utilizar buscadores especializados en el área académica o de universidades reconocidas, además de definir las palabras claves del tema que se está investigando, para facilitar el proceso de recolección de información (Gómez-Luna, E. y otros, 2014).

La tercera fase se compone por la *Organización de la información*, esta etapa es la que reviste mayor importancia dentro de todo el proceso de investigación, debido a que se fundamenta en organizar y sistematizar toda la información que se obtuvo en la fase anterior. Para lograr este objetivo, se debe ordenar en primera instancia la documentación en carpetas o en hojas de cálculo que hayan sido desarrolladas previamente por el propio investigador de manera manual (de esta forma el proceso es más lento y deficiente). O a través de programas especializados para tales fines como es el caso de Mendele, Reference manager, Endnote, entre otros, los cuales permiten al investigador organizar la información recolectada según el título, autor, revista, libro, además de generar la bibliografía que se utilizará al final del trabajo (Gómez-Luna, E. y otros, 2014).

Adicionalmente, los autores recomiendan organizar la información por orden de relevancia, con el objetivo de obtener la estructura jerárquica que tendrá la información y la cantidad de datos que se van a incluir en el informe. Para ello, recomienda los mapas de ideas que permitirán establecer la cercanía que tienen los elementos estudiados y también, los mapas jerárquicos que permitirán diferenciar los documentos principales de los secundarios (Gómez-Luna, E. y otros, 2014).

La cuarta y última fase se refiere al *análisis de la información*, allí a partir de los datos recolectados y organizados, se analizarán los documentos más útiles en función a la temática escogida y se identificarán los aportes que se realizarán en la investigación, por ello, esta fase es la más toma tiempo de todo

el proceso. En este orden de ideas, el investigador debe mantener un pensamiento crítico y realizar esta etapa en paralelo con la definición del problema, puesto que es un ciclo en donde se podrá reafirmar las ideas planteadas en la formulación del problema facilitando su solución. Luego de haber identificado los documentos principales, se deberá elaborar un análisis de “co-citación de autores y de co-ocurrencia”, que permitirá identificar aquellos que tengan más citas, asimismo, se deberá realizar un análisis de los artículos que se encuentren directamente relacionados con el tema. Es importante considerar que el análisis de los documentos más resaltantes facilitará el reconocimiento de los conceptos claves, las inferencias, etc. (Gómez-Luna, E. y otros, 2014).

## DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Un buen ambiente laboral depende de la interacción de las personas, sobre todo cuando mantienen una actitud positiva ante los cambios que puedan suscitarse, repercutiendo de manera directa en el nivel de competitividad que tenga la organización.

Ante la evidente importancia del clima laboral como factor clave en la productividad, en el logro de triunfos organizacionales, tal y como se ha detallado en el marco teórico, y sumado a la relevancia que cobra por la época de crisis económica en la que vivimos; surge la necesidad de revisar los aspectos que inciden en el mismo, debido a la discordancia e incertidumbre que existe entre las clasificaciones llevadas a cabo por diferentes autores, resaltando su importancia a partir de los enfoques utilizados que han variado según el momento histórico de la época en donde fue desarrollado y la evolución que han tenido las organizaciones dentro de las teorías administrativas.

De esta forma, se precisa realizar una revisión del surgimiento del clima organizacional y la evolución que ha tenido en su concepto, asimismo se revisará y analizarán las características que afectan en mayor medida al clima organizacional y establecer así nuevas dimensiones para poder actuar sobre ellas, a partir de la revisión bibliográfica de publicaciones, revistas académicas y libros.

## BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

### FUENTES DE BÚSQUEDA

Tras la definición del problema a investigar, se consultaron distintas fuentes de información como revistas, libros, artículos científicos y publicaciones académicas, usando los siguientes repositorios virtuales:

- Google Académico: es un buscador especializado en la búsqueda de contenido y bibliografía científico-académica, que permite localizar artículos, tesis, libros y resúmenes. Es de libre acceso. Su contenido se alimenta de información procedente de editoriales universitarias, asociaciones profesionales, repositorios, universidades y otras organizaciones académicas (Biblioteca de la Universidad de Cantabria, 2017).

El uso de esta herramienta tiene muchas ventajas, entre las cuales podemos nombrar: incluye bastante información en español, permite localizar artículos relacionados con nuestra búsqueda, permite al investigador buscar en un catálogo amplio de artículos, libros, entre otros, permite realizar búsquedas en bases de datos científicas. Entre las desventajas que tiene este recurso se encuentran que no elimina los resultados duplicados, no tiene un control de calidad de las fuentes que procesa por lo que hay que revisar los resultados con atención (Biblioteca de la Universidad de Cantabria, 2017).

- ProQuest: es un recurso de colecciones electrónicas que contiene artículos publicados. Permite buscar en bibliotecas e instituciones de todo el mundo, entre los cuales se puede acceder a fuentes autorizadas, páginas digitales, tesis, libros electrónicos, y permite una consulta profesional a través de filtros de búsqueda avanzada (Biblioteca de la Universidad de Cantabria, s.f.).
- ScienceDirect: es una de las fuentes de información más grandes para la investigación científica, técnica y médica. Es una plataforma que permite el acceso a las publicaciones de las principales editoriales. Incluye miles

de libros, artículos, capítulos de libros, revistas, entre otros (Biblioteca Universitaria UPLGC, 2021).

- Redalyc: (abreviatura de: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal) es un proyecto académico de la Universidad Autónoma del Estado de México, cuya finalidad es la difusión en acceso abierto de la actividad científica editorial, en especial servir de plataforma de revistas científicas arbitradas de acceso abierto editadas en Iberoamérica (Redalyc, s.f.).

## PROCESO DE BÚSQUEDA

El clima laboral, es un tema de gran interés tal y como se ha visto reflejado en el marco teórico, esto conlleva que el número de publicaciones relacionadas con el mismo sea muy amplio. Con tal de enfocar el trabajo y definir la investigación, se han aplicado los siguientes criterios de selectividad:

- OPERADORES: entendiéndose que un operador es aquella expresión que le permite al investigador extender o acortar la búsqueda de información en los buscadores a través de la combinación de palabras clave conectadas con uno o más de estos operadores. Es importante destacar que la estrategia de la búsqueda de información está definida por el uso correcto de los distintos operadores, ya que permiten garantizar la precisión y pertinencia de los resultados (Biblioteca Virtual del Sistema de Universidad Virtual, s.f.).

Se buscaron exactamente las palabras “dimensiones/variables clima organizacional/laboral” en el título de los estudios, usando el operador booleano (*and*) y el operador de proximidad (*with*) para conseguir que aparecieran de forma simultánea. Del mismo modo, se utilizaron las comillas (“ ”) para localizar en los documentos las frases “historia del clima organizacional”, “crisis económica y clima organizacional” y “clima organizacional en empresas españolas”. Por otra parte, se utilizó el operador *filetype* para restringir los resultados a archivos PDF que tuvieran relación con el tema de clima organizacional. El operador *allintitle* fue utilizado

acompañado de *historia clima organizacional* ya que permitió localizar documentos y páginas web que contuvieran esas palabras en su título.

- **FILTROS:** Para delimitar la búsqueda se usaron los siguientes filtros en el orden que se presentan a continuación:
  - o **Base:** Este filtro consistió en buscar las palabras “dimensiones/variables clima organizacional/laboral” en el título. La elección de las mismas es porque son palabras claves para el estudio y daba la oportunidad de delimitar la búsqueda inicial. Las palabras dimensiones y variables son sinónimos, así como organizacional y laboral. Se utilizaron adicionalmente las frases “historia del clima organizacional”, “crisis económica y clima organizacional” y “clima organizacional en empresas españolas”.
  - o **Tiempo:** Con tal de darle actualidad, y con ello mayor veracidad y oportunidad respecto al tema tratado, se optó por recabar información publicada entre los años 2010 al 2021.
  - o **Idioma:** Se consideró buscar artículos redactados en castellano, con el fin de agilizar el proceso de recopilación y análisis de la información, así como para evitar traducciones con errores de terminología.

Si bien, en un principio, estos eran los filtros escogidos, se añadieron unos criterios de descarte adicionales, clasificados en el filtro “Otros”.

- **Duplicidad:** Se descartaron aquellos documentos que se repetían entre los diferentes repositorios virtuales.
- **Temática:** Se descartaron aquellos estudios que pese a pasar los anteriores filtros, seguían sin ser útiles por no aportar datos específicos del tema a tratar.
- **Accesibilidad:** Se descartaron aquellos documentos a los que no se pudo acceder por estar restringidos al ser pagos o requería acceso al portal de descarga a través de un usuario y contraseña.

## ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

A medida que fue recabándose la información, se procedió a ordenar la

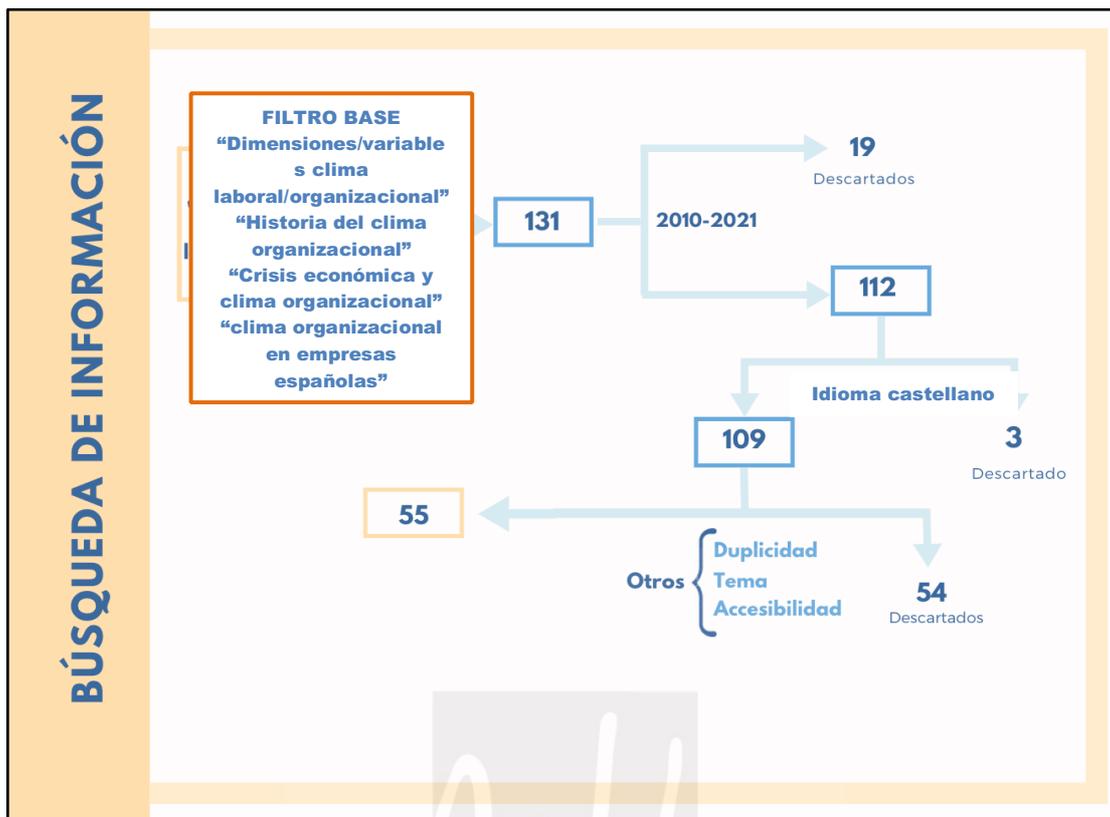
información en carpetas y hojas de cálculo de forma manual. El método de organización de los artículos se realizó de acuerdo al repositorio en el cual habían sido encontrados. Posteriormente, se aplicaron los filtros citados con anterioridad para escoger aquellos artículos que sean pertinentes y aporten información valiosa para el desarrollo de la investigación, por lo que a continuación se muestra la siguiente tabla de datos en donde se muestran los resultados de la organización de la información a partir de los documentos que resultaron seleccionados.

**Tabla 1.** Bases de datos y filtros. (Elaboración propia)

Base de datos Filtro	Google Académico	ScienceDirect	Redalyc	ProQuest	Total
<b>Base</b>	92	4	31	4	131
<b>Tiempo</b>	78	4	26	4	112
<b>Idioma</b>	75	4	26	4	109
<b>Otro</b>	40	3	11	1	55
<b>Resultado</b>	40	3	11	1	55

En este mismo orden de ideas, con el objetivo de hacer más visible la organización de la información y el proceso de búsqueda que se ha implementado en la elaboración de la investigación, se creó el diagrama de flujo en donde se resumen los pasos seguidos y los resultados obtenidos:

**Figura 1.** Diagrama de flujo de Bases de datos y filtros. (Elaboración propia)



## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Tras la recopilación y organización de la información encontrada, se realizó un estudio detallado de los artículos seleccionados. Para ello, se examinó cualitativamente las dimensiones que se trataban en cada uno de ellos, así como un análisis cuantitativo de las mismas para, de este modo, evaluarla relevancia que tiene dentro del clima laboral, considerándolo como la importancia e idoneidad que tiene el recurso para la investigación que se está desarrollando y también la utilidad, es decir, la capacidad que tiene tal recurso para satisfacer las necesidades de la investigación permitiendo extraer datos además de información objetiva y precisa. Los criterios utilizados para considerar o no la utilidad y relevancia de los documentos fueron los siguientes:

- Sean trabajos científicos.
- Estén bien definidos el o los autores, que el título tenga congruencia, que tenga fuente de publicación.
- Que tenga específica la fecha del documento.
- Que provengan de sitios especializados: revistas científicas, instituciones,

organismos, entre otros.

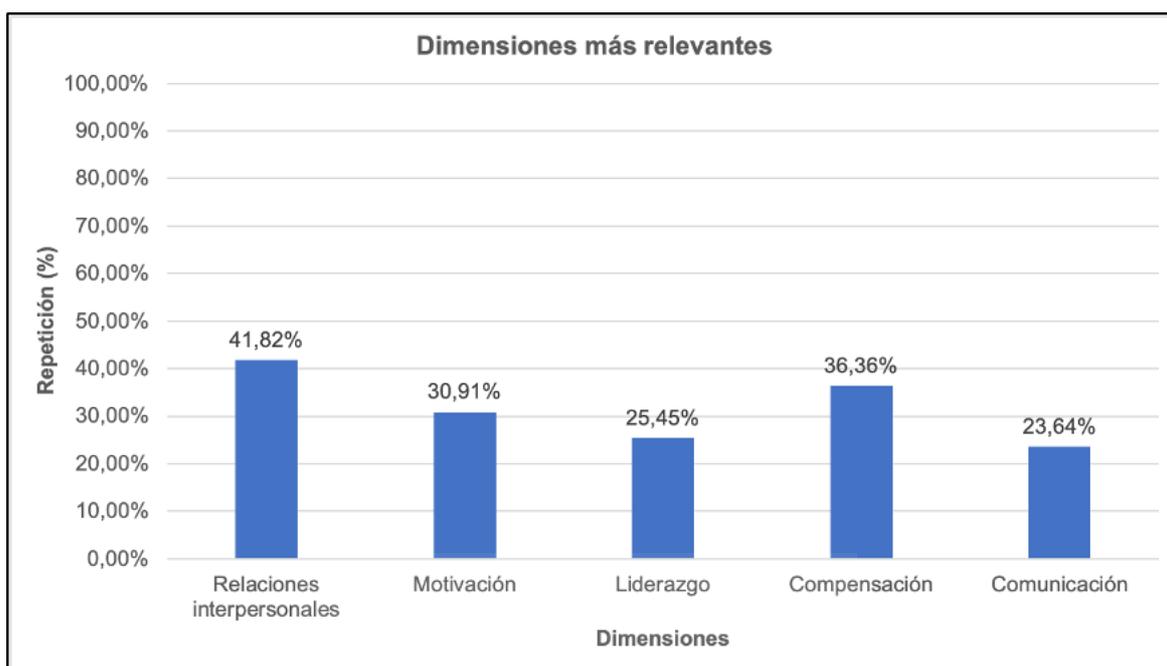
Una vez aplicados los criterios y efectuado el análisis de la información, se plasmaron los resultados de las dimensiones encontradas en la tabla siguiente:

**Tabla 2.** Dimensiones (Elaboración propia)

Dimensiones				
Condiciones de trabajo/laborales (12)	Presión (1)	Toma de decisiones (9)	Responsabilidad (2)	Control (4)
Formación (1)	Compensación (20)	Proceso de control (1)	Desafío (1)	Fijación objetivos (1)
Satisfacción (5)	Comunicación (13)	Estándares (3)	Compromiso (3)	Normas (1)
Organización interna (1)	Autorrealización (6)	Conflicto (9)	Orientación organizacional (1)	Consideración (1)
Relaciones interpersonales (23)	Involucramiento laboral (1)	Identidad (9)	Apoyo del jefe (4)	Disponibilidad de recursos (2)
Conocimiento de objetivos de dirección (4)	Supervisión (2)	Autonomía (8)	Relación con los superiores (1)	Estabilidad (2)
Adecuación decisiones de dirección (1)	Innovación organizacional (1)	Desarrollo personal (4)	Rendimiento (2)	Orgullo (1)
Motivación (17)	Estructura organizacional (7)	Reconocimiento (6)	Innovación (2)	Valores colectivos (1)
Liderazgo (14)	Cooperación (11)	Estrategia organizacional (4)	Flexibilidad (2)	Respeto (3)
Confianza (2)	Apoyo social (4)	Influencia (2)	Orgullo (1)	Presión (1)

Una vez determinadas cuáles dimensiones son más relevantes en el clima organizacional, se clasificaron en diferentes ámbitos de acción, los cuales quedan plasmados en la (Figura 2). Tras ello, se analizó la importancia de los ámbitos definidos, de tal forma que, se consideraron las relaciones interpersonales, la motivación, el liderazgo y la comunicación.

**Figura 2.** Dimensiones más relevantes (Elaboración propia)



## RESULTADOS

Los resultados a los que se pueden llegar tras analizar los diversos estudios de los autores sobre las definiciones, las dimensiones, los tipos y modelos de clima organizacional y el contexto histórico en el que se estudia el término ha sido discutido desde 1939 hasta 1970 donde las corrientes científicas estudiaron los trabajos anteriores y llegaron a un consenso que se siguió desarrollando conforme evolucionaba el tejido organizacional de las empresas.

Las teorías en el estudio del clima organizacional también han evolucionado y añadiendo conceptos nuevos de la siguiente manera tal y como se refleja en la siguiente tabla resumen del trabajo:

Teorías	Autores	Aportación al estudio del clima organizacional
Teorías X,Y y Z	McGregor y Reddin	McGregor desarrolla las teorías X e Y a las cuáles se le añade la Z, desarrollada por Reddin. Estas teorías se centran en analizar cómo

		los individuos perciben el trabajo y en base a ello los directivos actúan para el buen funcionamiento de la empresa.
Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo	Perspectiva más humanizada del individuo dentro de las organizaciones introduciendo conceptos como los sentimientos, deseos y necesidades dentro del análisis en el clima organizacional.
Motivación humana	Mayo y Lewin	Introducen la motivación y las necesidades para analizar su influencia en el comportamiento de los empleados.
Teoría de la Jerarquía de Necesidades	Maslow	La pirámide de Maslow describe desde las necesidades más básicas hasta las más complejas. Describe cinco tipos de necesidades.
Teoría de los factores	Herzberg	El líder, en este estilo tiene un bajo interés por las personas y utiliza amenazas y el temor para lograr que los empleados obedezcan.
Teorías de liderazgo	Likert	Diferentes estilos de liderazgo asociados a diferentes niveles de productividad. El ambiente de un grupo de trabajo y la conducta de los líderes está directamente correlacionado.
Empoderamiento		Estilo de liderazgo basado en que las personas son las únicas que pueden intervenir en sus propias vidas.
Coaching	J. Leonard	El líder asume el rol de coach como herramienta para gestionar el talento de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

En relación a lo anterior se encuentran las dimensiones del clima organizacional donde los resultados a los que se han podido llegar es que existen diversas dimensiones para medir esta variable, y que ninguna de ellas es exacta pero que uniendo todas las estudiadas se puede crear un clima organizacional idóneo.

Finalmente indicar que un resultado clave del trabajo es como variables como la productividad o el contexto histórico, véase la crisis de 2007, provocan cambios en la visión de las variables como el factor humano que pasó a considerarse clave. Se ha visto como el clima organizacional afectan a estas variables, si un clima organizacional es el adecuado vemos como la productividad aumenta, sin embargo, si el clima laboral es de incertidumbre, o no existe motivación, la productividad se ve reducida.

En relación con la productividad y la incertidumbre, un hito importante que sirvió para ver como las empresas actuaban ante situaciones extremas fue la crisis de 2007. Esta crisis puso en evidencia a aquellas empresas que no cuidaban el clima laboral y que por lo tanto dejan de lado importantes herramientas estudiadas por los autores vistos como la motivación y el bienestar de los empleados. Además, como resultado de las crisis, el clima laboral empeoró debido a que los empleados ante estas situaciones tienen incertidumbre frente a la estabilidad de sus empleos y por lo tanto este tipo de pensamientos acaba repercutiendo en su productividad laboral (Vives, X., 2011).

## CONCLUSIONES

El análisis de este trabajo nos indica que la variedad de definiciones para el

término clima organizacional acabó por consensuarse por los autores y que a partir de entonces conforme cambiaba el contexto histórico se añadieron nuevos términos y corrientes que complementaron lo estudiado hasta el momento.

Una de las conclusiones a las que se puede llegar con este trabajo es que, aunque fue en 1930 cuando comenzó a hablarse de clima organizacional este término no se afianzó hasta los años 70 cuando la organización empresarial ya estaba bien definida y se podía parametrizar con variables contables como son la productividad.

Otra conclusión es que el liderazgo en una de las variables clave para estudiar el clima organizacional y este término se ha estudiado desde distintos enfoques llegando a la conclusión de que existen distintos tipos de liderazgo, que el liderazgo se basa en que los individuos comparten un objetivo común y que dentro del liderazgo el empoderamiento parte de la base de que las personas son las únicas que pueden intervenir en sus propias vidas. Finalmente, en los últimos años se ha desarrollado el coaching como estilo de liderazgo utilizado como herramienta para gestionar el talento y fomentar la mejora del clima laboral.

Además, se concluye que otras maneras de medir el clima organizacional son las dimensiones de este. A lo largo del trabajo se han recopilado una gran cantidad de dimensiones medidas por los autores a lo largo de los años y no hay unas dimensiones fijas, sino que cada autor considera unas u otras. Otra de las conclusiones es que existen diversos tipos y modelos que también son variables explicativas medibles del clima organizacional.

Finalmente, se hace un estudio de como el contexto histórico, especialmente la crisis de 2007 ha afectado al clima organizacional de las distintas empresas. Este trabajo concluye que ciertas empresas han empeorado más su clima organizacional que otras. Aquellas empresas que más han empeorado su clima organizacional son las que tal y como se señaló en este trabajo, no tienden a preocuparse por el bienestar y la motivación de sus empleados, sino que solo piensan en sobrevivir a este tipo de circunstancias. En cambio, otras empresas

se centran, o no descuidan el clima organizacional sabiendo que potenciándolo pueden mejorar la productividad entro otras variables y acelerar la recuperación.

Los objetivos de este trabajo se han cumplido, se han analizado las principales teorías, tipos y modelos del clima organizacional junto con el contexto histórico que ha habido para las distintas versiones para finalmente someter a revisión el efecto que la última crisis ha afectado al clima organizacional a nivel nacional e internacional.

Como futuras líneas de investigación se podría cuantificar mediante regresiones cuales de las variables estudiadas son las que más efectos tienen sobre el clima organizacional y en qué cuantía un clima organizacional adecuado aumenta la productividad de los empleados.



## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, H. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. [http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo\\_1\\_modelo\\_clima\\_organizacional.pdf](http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo_clima_organizacional.pdf).

Álvarez, J. (2015). La Banca Española ante la actual crisis financiera. *Revista Estabilidad Financiera*, (15), 21-38. <https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/08/Nov/Fic/ief0215.pdf>.

Angarita, J. R. (2007). Teoría de las necesidades de Maslow. *Obtenido de Teoría de las necesidades de Maslow*: [http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://doctorado.josequintero.Net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf).

Arantzazu, M. (2008). *La crisis subprime*. XIX Congreso de Agers. [http://www.agers.es/pdf/estudios/XIX\\_CONGRESO\\_DE\\_AGERS\\_-\\_LA\\_CRISIS\\_SUBPRIME.pdf](http://www.agers.es/pdf/estudios/XIX_CONGRESO_DE_AGERS_-_LA_CRISIS_SUBPRIME.pdf).

Biblioteca Universitaria ULPGC. (2021, 30 de abril). *ScienceDirect: Introducción*. Universidad de Las Palmas de Gran Canarias. <https://biblioguias.ulpgc.es/sciencedirect>.

Biblioteca de la Universidad de Cantabria. (2017, 11 de diciembre). *Para qué sirve Google Académico*. Universidad de Cantabria. <https://web.unican.es/buc/recursos/guias-y-tutoriales/guia?g=17>.

Biblioteca de la Universidad de Cantabria. (s.f.). *ProQuestDialog*. Universidad de Cantabria. <https://web.unican.es/buc/recursos/bases-de-datos/informacion-base-datos?b=203>.

Biblioteca Virtual del Sistema de Universidad Virtual. (s.f.). *Operadores para búsquedas de información*. Universidad de Guadalajara. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/operadores-para-busquedas-de-informacion>.

Brancato, B. y Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* [Trabajo de investigación]. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf).

Brunet, L. y Cantu, F. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D. F: Trillas.

Buitriago, R. (2014). *Motivación laboral y liderazgo femenino en las Alcaldías* [Trabajo de Fin de Máster]. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0096954/>.

Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos UNIVERSITAS Polis*, 1(1), 135-174. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-22502016000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502016000100005&lng=es&tlng=es).

Caraveo, M. y Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.

Chiavenato I. (1987). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7a Ed. México DF: Mc Graw Hill; 2007.

Contreras, F. y Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21228397008.pdf>.

Dessler, G. (1976). *Organización y Administración, Enfoque Situacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional.
- Ebenezer, C., y Shimawua, D. (2017). The effect of work environment on employee productivity: A case of study of Edo City Transport Services Benin City, Edo State, Nigeria". *European Journal of Business and Innovation Research*, 5(5): 23-39.
- Forehand, G. y Gilmer B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.
- Goncalves, A. (2010). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)
- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D, Aponte-Mayor, G. y Betancourt-Buitrago, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *DYNA*, 81(184), 158-163. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>.
- González, G. (2000). *Caidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones sociales* [Tesis doctoral]. Universidad Complutense.
- Halpin, A. y Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Washington: University Press.
- Hart, C. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista Cubana de Salud Pública*, 38(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662012000100015](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662012000100015).
- House, R. J., "Management: what, how, why", en R. J. House (dir.) *Management development: desing, evaluation and implementation*, University of Michigan, Ann Arbor, 1967, págs. 9-21.
- Joyce, W. y Slocum, Jr. (1984). *Collective Climate: agreement as a basis for*

defining aggregate climate in organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Nueva York: HarperBros.

Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

Lugo, G. y Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica*, 13(34), 309-314. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934052.pdf>.

Maslow, A. (2005). *El Management según Maslow*. Barcelona: Editorial Paidós.

Massoudi, A., y Aldin, S. (2017). The Consequence of work environment on Employees Productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 19, 35-42.

McGregor, D. (1960). *El aspecto humano de las empresas*. Madrid: McGraw-Hill.

Menéndez M. (2007). *Estudio longitudinal de clima organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones* [Trabajo de Grado]. Universidad de La Habana: Cuba.

Novales, A. (2010). Política monetaria antes y después de la crisis financiera. *Departamento de Economía Cuantitativa Universidad Complutense*. <https://www.ucm.es/data/cont/docs/518-2013-11-15-Crisis.pdf>.

Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Ediciones Orbis.

Palacios, D. (2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de los Distritos de salud, Provincia de Manabí-

Ecuador.

Palmero, A., Carpi, A., Gómez, C., Guerrero, C. y Muñoz, C. (1997). Motivación y cognición: desarrollos teóricos. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 8(20). <http://reme.uji.es/articulos/numero20/7coqimot/texto.html>.

Pérez, P. (2018, 29 de enero). *Clima laboral en tiempos de crisis*. CCOO Servicios. <https://www.ccoontigocampus.es/quienes-somos.php>.

Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje* [Trabajo de Grado]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>.

Redalyc. (s.f.). *Acerca de redalyc.org*. Sistema de Información Científica Redalyc. <https://www.redalyc.org/redalyc/acerca-de/mision.html>.

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3-18. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>.

Rodríguez, A (1999). *Hacia una Nueva Cultura en las Organizaciones Públicas. Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Tecnos.

Rousseau, D. (1988). *The Construction of Climate in Organizational Research. International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Londres: Jhon Wiley & Sons.

Santana, P. y Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, 1, 296-324. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2486886.pdf>.

Schneider, B. y Bartlett, C. (1968). Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development. *Personnel psychology*, 21, 323-332.

Schneider B. y Snyder, R. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-320.  
[https://www.researchgate.net/profile/Benjamin-Schneider-6/publication/232576327\\_Some\\_Relationships\\_between\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Organizational\\_Climate/links/5768812a08ae7f0756a227f8/Some-Relationships-between-Job-Satisfaction-and-Organizational-Climate.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Benjamin-Schneider-6/publication/232576327_Some_Relationships_between_Job_Satisfaction_and_Organizational_Climate/links/5768812a08ae7f0756a227f8/Some-Relationships-between-Job-Satisfaction-and-Organizational-Climate.pdf)

Tahir, T. (2015). "Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan".

Thomas Peters y Roberts Waterman, En busca de la excelencia, Laser Press, México, 1998. Citado por: MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Pág. 146.

Toro, F. y Sanín, A. (2013). Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias. Medellín: Editorial L. Vieco e Hijas Ltda.

Torrecilla, O. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. *Mza., documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNC.*

Vives, X. (2011). *La Crisis Financiera y la Regulación*. Trabajo de investigación. Universidad de Navarra. España. <https://blog.iese.edu/xvives/files/2011/09/La-crisis-financiera-y-la-regulacion.pdf>.