



EUDE | EUROPEAN
BUSINESS
SCHOOL



Clima organizacional

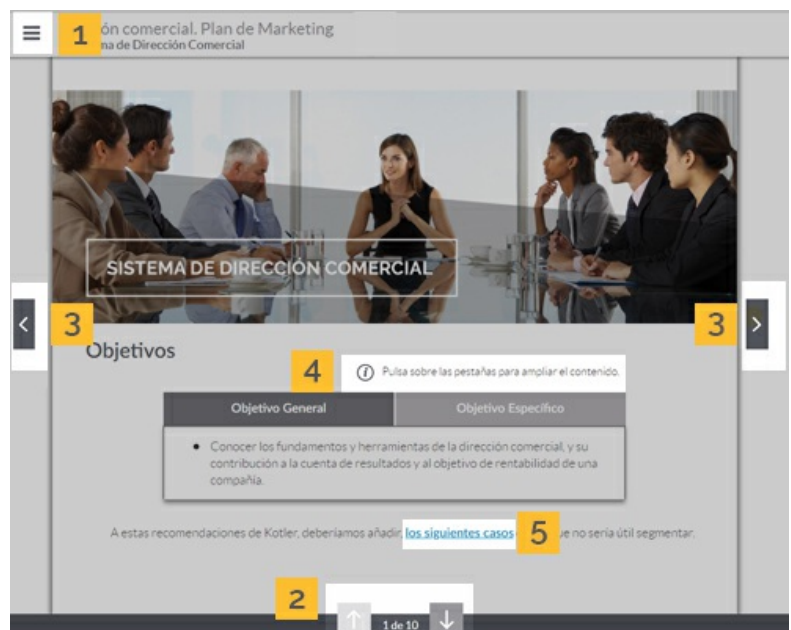
Clima organizacional

- **0. Ayuda**
- **1. Marco conceptual del clima organizacional**
 - 1.1. Definición de Clima Organizacional
 - 1.2. Enfoques conceptuales
 - 1.4. Tipos de clima
- **2. Dimensiones del Clima Organizacional**
 - 2.1. Nivel descriptivo
 - 2.2. Tipos de clima
- **3. Modelos de Clima Organizacional**
 - 3.1. Los diferentes modelos
 - 3.2. Interacción del Clima Organizacional con otros factores
- **4. Diagnóstico del Clima Organizacional**
 - 4.1. Estrategias de diagnóstico del Clima Organizacional
 - 4.2. Etapas en el diagnóstico del Clima Organizacional
 - 4.3. Herramientas de análisis y diagnóstico del Clima Organizacional
- **5. Satisfacción laboral**
 - 5.1. Perspectiva conceptual
 - 5.2. Modelos explicativos de la satisfacción laboral
- **6. Interacción entre la satisfacción laboral y otras variables**
 - 6.1. Determinantes y consecuencias
 - 6.2. Determinantes sobre la satisfacción laboral.
 - 6.3. Efectos de la insatisfacción laboral
- **7. Conclusión**
 - 7.1. Estrategias de motivación según culturas.
- **8. Bibliografía**
 - Enlaces y artículos de interés

0. Ayuda

AYUDA

- PASO 1. Accede desde el menú principal al listado de los apartados de la unidad y sus secciones.
- PASO 2. Muévete entre las secciones del apartado utilizando las flechas  y .
- PASO 3. Avanza al siguiente apartado con las flechas laterales.
- PASO 4. Presta atención a las instrucciones. Te indicarán cómo interactuar con los contenidos.
- PASO 5. No olvides hacer clic en todos los textos que estén en azul para ver más información.



Recuerda revisar todo el contenido de cada módulo.

1. Marco conceptual del clima organizacional



El término Clima Organizacional es un concepto acuñado por las ciencias sociales, en concreto, por la Psicología Industrial Organizacional, y como todo concepto es susceptible de diversas interpretaciones en función del enfoque o modelo de estudio aplicado.

El interés creciente por el efecto que el clima laboral tiene sobre los procesos de desarrollo de las personas en el trabajo, su rendimiento y la capacidad que el trabajador manifiesta para adaptarse a los cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información...explica la gran proliferación de estudios e investigaciones en este campo. Todos ellos confirman la influencia de estas variables organizacionales y personales de manera directa sobre la dinámica relacional que se produce en el ámbito laboral.

Desde el punto de vista conceptual el término clima ha evolucionado en función de los resultados que se han obtenido en las investigaciones. Por tanto, sus definiciones estarán influenciadas por aquellas variables, características y atributos objeto de análisis.

Hagamos un pequeño recorrido por las investigaciones respecto al clima laboral a lo largo de nuestra historia.

Años 60

Los estudios que se realizaron en la década de los años 60 del pasado siglo ponían el foco en los factores organizativos o situacionales (Forehand y Gilmer, 1964; Friendlander y Margulies, 1969).

Años 70

En la década de los 70 los factores que tomaron un mayor protagonismo fueron los individuales y las interpretaciones que se hacían de ellos (James y Jones, 1974; Schneider, 1975; Payne y Pugh, 1976; James et al., 1978).

Años 80

La década de los 80 se caracterizó por la integración entre las líneas de investigación anteriores, centrando sus investigaciones en la interacción entre los factores organizacionales y los personales (James y Sells, 1981; Schneider y Reichers, 1983; Rousseau, 1988).

Años 90

A partir de los años 90 y hasta la fecha han disminuido los estudios descriptivos y correlacionales para centrarse en la atención directa de los problemas derivados de un mal clima organizacional.

A pesar que hoy en día nos encontramos en una etapa madura en cuanto al desarrollo teórico y práctico se refiere, no existe un acuerdo científico respecto a su definición y metodología de estudio.



1.1. Definición de Clima Organizacional

A continuación, recogemos algunas de las definiciones publicadas a lo largo de estos años:

Forehand
y Gilmer
(1964)



citado por Furnham, A.
(2001, p. 101)


Litwin
(1968)



Litwin
y Stinger
(1978)



Weinert,
(1985. p. 42.)



Schneider
y Reichers
(2001, pp. 29)



Burke,
Borucki
y Kaufman
(2002)



Forehand y Gilmer

Se concibe como el “...conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras; estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Litwin

Destaca el papel motivacional del clima organizacional al considerarlo como atributo del ambiente laboral, que es percibido por cada uno de los trabajadores e influye de forma directa sobre sus comportamientos, expectativas y valores.

Litwin y Stinger

Es considerado como un proceso psicológico que opera estableciendo un vínculo entre las características organizacionales y comportamentales.

Weinert

Es "...la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo"

Schneider y Reichers

Se trata de *"...percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse"*.

Burke, Borucki y Kaufman

Se refiere a *"...las percepciones individuales de las características o atributos del ambiente de trabajo"*.

Todo esto explica la importancia de realizar estudios de clima laboral de forma periódica, ya que estos permiten detectar aspectos claves que pueden estar impactando de manera directa sobre el ambiente laboral y en definitiva sobre el rendimiento profesional.

En la definición que presentamos a continuación hemos querido agrupar los aspectos más relevantes y singulares que determinan el clima organizacional:

El clima organizacional

“El clima de una organización proporciona información sobre un atributo relativamente permanente en el tiempo, influenciado por el conjunto de reglas y normas que marcan, no solo las pautas de actuación de sus miembros, sino la percepción que estos tienen del ambiente laboral y de la relación existente entre la estructura organizativa, el estilo de liderazgo de sus mandos y calidad de las relaciones interpersonales grupales e intergrupales que acontecen en el día a día”.

Méndez Álvarez (2006) destaca la importancia de cómo los individuos que integran una organización perciben los procesos de interacción social y el tipo de estructura organizacional con base en una serie de variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación), y cómo éstas orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

El análisis del clima laboral es el resultado de un conjunto de opiniones basadas en las percepciones que cada trabajador tiene de una serie de variables (objetivos, motivación, liderazgo, cooperación...), de ahí que el clima varíe de una a otra organización, incluso entre departamentos y áreas.

1.2. Enfoques conceptuales

En torno al estudio del Clima Organizacional existen tres grandes enfoques conceptuales, claramente diferenciados por el tipo de características que le definen:



(1) [🔗](#)



(2) [🔗](#)



(3) [🔗](#)

Derivados de estos enfoques podemos resaltar aquellos aspectos que tienen en común y que ayudan a centrar el marco conceptual del clima existente, en las siguientes afirmaciones:

El clima posee un carácter de continuidad



De ahí que su estudio sea dinámico y secuencial (generalmente cada dos años promedio).

El clima de una organización está fuertemente influenciado



Por los procesos de gestión y por el estilo de liderazgo que reina en las diferentes áreas y/o departamentos.

El clima de una organización influye de manera directa sobre el rendimiento de las personas



La actitud ante trabajo, la motivación y el comportamiento en general.

Las diferentes dimensiones que constituyen el clima de una organización pueden experimentar variaciones



Sin embargo, la percepción y valoración que los trabajadores realizan de las mismas pueden no experimentar ningún cambio.

Protagonizada por la estrecha relación existente entre la estructura organizativa, el ambiente laboral y tipo de relaciones interpersonales grupales e intergrupales que se producen en día a día.



1

(1) ↑

El primer enfoque se centra en las características que diferencian a una organización de otra en función de la *percepción que tienen sus miembros, y que son relativamente estables y permanentes, medibles mediante un conjunto de métodos y observables en el comportamiento de los trabajadores (objetivables)*. Así, para este enfoque cobra especial importancia las dimensiones estructurales de la organización, sus estilos de dirección, las normas que la definen, el tipo de recompensa y retribución ofrecida y el medio físico en el que se desarrolla el trabajo. Por tanto, los métodos de medición se centran principalmente en los índices objetivos de las dimensiones estructurales que definen a la organización (estructura organizativa, procesos y medio ambiente físico).

El segundo enfoque se centra en el estudio de una serie de *atributos cualitativos que son interpretados por los trabajadores* y que diferencian a una organización de otra. Estos atributos hacen referencia al nivel de autonomía en la toma de decisiones, al estilo de dirección, al apoyo recibido, al sistema de recompensas y retribución aplicado en la organización... entre otros. Así pues, el elemento crítico de este enfoque reside en la libre interpretación que posee un trabajador respecto a su organización y cómo esta influye sobre su actitud y sobre su comportamiento dentro de la misma.

El tercer enfoque centra su estudio en el denominado **“Clima Psicológico”**, es decir, las percepciones individuales de las características o atributos del ambiente de trabajo (Burke, Borucki y Kaufman, 2002) traducidas en términos emocionales (claridad, relaciones sociales amistosas, responsabilidad y colaboración).

1.4. Tipos de clima

Nivel descriptivo

Desde un punto de vista descriptivo el estudio y análisis de clima organizacional se puede plantear desde diferentes niveles:

A nivel micro

Cuando el análisis afecta a un equipo de trabajo, hablando de *“clima del grupo de trabajo”*.

A nivel medio



Cuando el área implicada es más extensa, como por ejemplo un departamento, calificándolo como *“clima departamental”*.

A nivel macro

Cuando su estudio abarca a toda la organización, hablado de clima organizacional (Chiang, Mastín y Núñez, 2010, p. 45-46).

Tipos de Clima

Como indican Chiang et al. (2010, p. 45), las dispersiones de las opiniones perceptuales y la dispersión de las puntuaciones obtenidas tras el análisis de las unidades o áreas organizativas han llevado a los investigadores a hablar de tipos de clima, entre los que destacamos los siguientes: psicológico, agregado, colectivo y de la organización.

Tipo	Descripción	
Clima Psicológico	Se establece a partir del conjunto de percepciones que la persona desarrolla a partir de la interacción con su entorno. Las percepciones que posee una persona no tienen por qué coincidir con las de sus pares, ya que no todos tienen las mismas experiencias, y porque existen diferencias individuales que influyen directamente en el significado o connotación que se atribuye a todo aquello que se percibe.	
Clima Agregado	Hace referencia al nivel de acuerdo o consenso de las percepciones halladas en una unidad formal organizativa objeto de análisis. Este nivel de concordancia entre las opiniones individuales emitidas en el seno de una unidad se justifica con base en un significado compartido.	
Clima Colectivo	Es definido por las personas para quienes las situaciones objeto de análisis y evaluación tienen un significado común, pero que no necesitan pertenecer a una misma unidad formal organizativa, como sucedía en el clima agregado.	
Clima Organizacional	Hace referencia a cómo los integrantes de una organización perciben, a nivel general, su clima laboral. Sin embargo, como indican Chiang et al. (2010, pp. 48), "...para que el informe del nivel individual sea una representación exacta de los factores de la organización, los individuos deben tener un marco claro, constante y común de referencia, su grupo de trabajo o su organización".	



2. Dimensiones del Clima Organizacional



DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Nivel descriptivo

El modelo dimensional propuesto por Litwin y Stinger (1978) está compuesto por nueve dimensiones: estructura, responsabilidad (empowerment), recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Según estos autores, cada una de estas dimensiones se relacionan con un conjunto de factores que explicarían el clima existente en una determinada empresa. A continuación detallamos en qué consiste cada una de estas dimensiones.

*El clima es una
percepción
multidimensional*

2.2. Tipos de clima

Estructura



Se refiere al nivel de rigidez y burocracia con que la organización regula sus normas, las reglas y los procedimientos de trabajo. Así pues, su percepción fluctuará en función de la tendencia hacia la formalidad en la ejecución de sus normas o hacia la informalidad.

Responsabilidad (empowerment)



Hace referencia al grado de autonomía percibida en la toma de decisiones que afecta a la realización y desempeño del trabajo.

Recompensa



Esta dimensión informa sobre cómo el trabajador percibe la relación existente entre la realización de un buen trabajo y los sistemas de premio y/o castigo que la empresa usa como reconocimiento del mismo.

Desafío



Hace referencia a la percepción del nivel de riesgos calculados que está dispuesta a asumir la organización en la consecución de sus objetivos. Por tanto, el grado de desafío asociado a la ejecución de un proyecto o trabajo irá en consonancia con el grado de aceptación de riesgos que la empresa admite en la realización del mismo.

Cooperación



Esta dimensión informa sobre el sentimiento de apoyo mutuo que es percibido por los trabajadores, entre los diferentes niveles jerárquicos y entre las distintas áreas que configuran la organización.

Estándares



Hace referencia al grado de adecuación del nivel de rendimiento que percibe el trabajador de acuerdo a unas normas y modelos productivos estipulados por la organización.

Conflictos



Hace alusión a la capacidad de tolerancia y aceptación de opiniones diferentes, entre pares y entre jefes y colaboradores, y a la voluntad y habilidad por solucionar los problemas que puedan presentarse, en el menor tiempo posible.

Identidad



Está relacionada con el sentimiento de pertenencia que proporciona el hecho de compartir unos objetivos comunes, y esto es posible en la medida en que la organización incrementa su grado de coherencia y consonancia entre los objetivos organizativos y los individuales.

Relaciones



Se refiere a la sintonía y calidez con la que son percibidas las relaciones sociales entre pares y entre jefes y colaboradores.

Conclusión

Debemos considerar el clima como una percepción multidimensional, lo que explicaría las diferencias perceptivas asociadas a la variabilidad de cada dimensión entre las distintas áreas de la organización. De ahí que un mismo trabajador pueda percibir diferentes climas dentro de una misma empresa, o que la percepción que se tenga de una misma área de la organización pueda variar con el paso de tiempo.

3. Modelos de Clima Organizacional



3.1. Los diferentes modelos

Entre los modelos que Chiang et al. (2010, p. 76 a 86) consideran como más representativos hemos querido destacar los siguientes:

Modelo de eficacia directiva

Campbell et al. (1970) formulan un modelo teórico basado en el papel que juegan las variables situacionales del clima organizacional en el desarrollo y estilo del comportamiento directivo. Para estos autores las variables situacionales de mayor relevancia son:

1. **Propiedades estructurales**, es decir, los diferentes niveles jerárquicos establecidos dentro de la organización en función del tamaño y número de empleados.
2. **Clima psicológico**, vinculado con el sistema de recompensas, el grado de autonomía percibida en la toma de decisiones, y el grado de presión ejercida para la consecución de resultados.
3. **Características de la industria o sector**.
4. **Características o rasgos asociados al rol directivo** que prima en la organización.

Modelo integrador de la conducta organizacional

Chaing et al. (2010) consideran que este modelo es el más integrador, ya que sus autores (James y Jones, 1974) atribuyen un valor modulador y relacional a las variables de clima que operan entre los diferentes elementos que constituyen una organización, relacionándolos con las actitudes y las conductas de las personas que la integran.

Así pues, dicho modelo “...posee la ventaja de señalar el papel de las variables intervinientes o moduladoras de clima que influyen sobre los comportamientos individuales de la conducta... otra característica importante es toma en consideración los efectos de la interacción entre las variables del nivel del grupo de trabajo o del sistema parcial y el plano de la organización en su conjunto” (Chiang et al. p. 77).

Modelo de efectividad organizacional

Propuesto por De Witte y De Cock (1986), la peculiaridad de este modelo radica en la importancia concedida a las políticas de dirección establecidas dentro de una organización, y a la influencia que éstas ejercen sobre un conjunto de variables estructurales y personales que afectan al desempeño y satisfacción del trabajador.

“...este modelo es útil para diagnosticar los cambios que pueden producirse en el clima organizacional a partir de la introducción de nuevos métodos de dirección y nuevas políticas de personal, u otros”. Por tanto, es un modelo muy adecuado para mejorar la “efectividad organizacional”.

Chiang et al. (2010, p. 86)



3.2. Interacción del Clima Organizacional con otros factores

Como hemos podido comprobar en pantallas anteriores, el estudio del clima organizacional conlleva un análisis sobre la influencia que éste ejerce sobre otros elementos organizacionales, como son la satisfacción, el desempeño, las conductas de liderazgo, la productividad laboral, etc. (Chiang et al., 2010).

Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional

Entre los múltiples estudios realizados hemos querido resaltar el de Ouchi (1980), ya que sus resultados muestran cómo el apoyo, la ayuda y la autonomía otorgada por líder a sus colaboradores favorece la existencia de un clima abierto, flexible, donde el compromiso asumido por todos facilita el alcance de las metas tanto individuales como organizacionales.

En esta misma línea de investigación los resultados de los estudios realizados por Peiró et al. (1991) y González-Romá (1995) pusieron de relieve que las conductas atribuibles a los líderes eran correlacionaban significativamente con las percepciones individuales de apoyo y de orientación hacia las reglas.

Influencia del clima organizacional sobre el desempeño

La influencia entre el clima organizacional y el desempeño laboral lleva implícito el estudio de las actitudes y comportamientos vinculados con la realización de las tareas asociadas al puesto de trabajo.

Los factores que afectan a las actitudes y comportamientos relacionados con el desempeño del puesto, según Forehand y Gilmer (1964), son: el grado de libertad que posee el trabajador para seleccionar las acciones que va llevar a cabo, y el sistema de recompensas y castigos establecidos por la organización en función del resultado.

Por su parte, Morse y Lorsch (1980) plantean la relación entre los siguientes factores: necesidad de logro, necesidad de filiación y el desempeño. Así pues, los climas orientados hacia el logro facilitarían el desempeño de los trabajadores que necesiten ver cumplidas sus necesidades de logro, mientras que los climas orientados a la afiliación influirán positivamente en el desempeño de aquellos empleados que necesiten satisfacer sus necesidades de afiliación.

La influencia entre el clima organizacional y el rendimiento fue objeto sobre todo en la década de los 90. Entre dichos estudios cabe destacar el realizado por Day y Bedian (1991), quienes encontraron influencias significativas entre las dimensiones de clima - estructura, apoyo, recompensa y riesgo- y el rendimiento de los trabajadores.

En esta misma línea, Subirats et al. (1998), con una muestra de médicos y enfermeras, encontraron que existían relaciones significativamente positivas entre el clima agregado de apoyo y el rendimiento laboral; y significativamente negativas entre el clima agregado de innovación y el rendimiento.

4. Diagnóstico del Clima Organizacional

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Hasta el momento hemos podido comprobar que el estudio del clima organizacional se puede llevar a cabo desde diferentes perspectivas. La más importante considerar el clima organizacional como una variable independiente, siempre y cuando tratemos de determinar la influencia que el clima ejerce sobre otras variables (rendimiento laboral, productividad, satisfacción laboral, actitudes individuales y grupales, etc).

4.1. Estrategias de diagnóstico del Clima Organizacional

El abordaje del estudio y análisis del Clima Organizacional puede realizarse planteando diferentes niveles de análisis: implicando a toda la organización, a una unidad de negocio concreta, a un departamento o área, un grupo de trabajo, o a nivel individual. Su elección dependerá del objetivo que se pretende con su análisis, del tiempo que se dispone y del presupuesto financiero destinando a su aplicación.



Chiang et al. (2010, p. 122-123) proponen cuatro estrategias de investigación para emprender el diagnóstico del clima organizacional:

a. Observaciones sistemáticas de campo



Llevadas a cabo por expertos externos o pertenecientes a la organización. Este tipo de estrategia es mucho más costosa, pero por el contrario, proporciona una extensa y valiosa información.

b. Resumen de las percepciones de los individuos



Su objetivo es recoger las opiniones que los trabajadores tienen de su ambiente de trabajo, en base a cómo lo perciben el conjunto de procesos y eventos que se producen en el día a día. Como indican Chiang et al. (2010, p. 122): *“la medición perceptiva del clima puede conducir a confundir lo que son características del individuo con lo que son características de la organización”*.

c. Aplicación de índices objetivos



Los índices objetivos serían lo que hemos denominado anteriormente como *“dimensiones del clima”* (elementos de la estructura organizativa, el sistema de recompensas y castigos, el nivel de participación en la toma de decisiones cotidiana, el grado de riesgo que es capaz de asumir la organización, etc.).

d. Manipulación experimental de los ambientes



Según Chiang et al., (2010), el objetivo de esta estrategia es inferir el clima organizacional en vez de medirlo directamente. Para ello *“...la ventaja de la manipulación experimental está en que permite que las hipótesis relacionadas con las dimensiones de la conducta se pueden probar, pero con el inconveniente de la posible emergencia del efecto Hawthorne y la dudosa generalización de los resultados”* (p. 123).

El uso de un tipo de estrategia de investigación no imposibilita el uso de otra, sino todo lo contrario: la concurrencia en un mismo estudio de clima organizacional del uso de más de una estrategia de investigación facilitará el acceso a una mayor información y un mejor control sobre la misma.

4.2. Etapas en el diagnóstico del Clima Organizacional

Además de las diferentes estrategias de abordaje del análisis del clima organizacional, hemos de tener presente que, al igual que cualquier otro método de diagnóstico, éste ha de seguir una serie de fases que lo integran y que se describen a continuación.

Fases



I. Planificación

En esta primera fase nos debemos asegurar del apoyo de la alta dirección para la buena consecución del proceso del análisis y diagnóstico. A continuación debemos recoger la información necesaria para obtener una *“foto, lo más fidedigna posible, de la organización (centros de trabajo, organigrama, categorías profesionales, número de empleados a nivel global y por departamentos o áreas, antigüedad de personal, nuevas incorporaciones, horario de trabajo, turnos, bajas temporales...)”*.

Así pues, recopilaremos datos sobre los diferentes colectivos y segmentos que conforman la organización, de esta forma podremos realizar un análisis comparativo entre todos ellos en función de las variables o dimensiones objeto de estudio. Hemos de tener en cuenta una premisa fundamental que garantice la veracidad de las respuestas y el anonimato de las mismas, como es el número de integrantes de cada una de las áreas o departamentos objeto de estudio, el cuál no podrá ser inferior a tres personas.

Esta fase termina con la elaboración y diseño de un cuestionario, en la medida que recoja las preguntas relativas a cada una de las dimensiones de clima objeto de estudio, poniendo especial énfasis en aquellos aspectos que la dirección considere críticos (políticas, programas, procesos, etc.).

II. Recogida de información

Previo a la recogida de información, nos hemos de asegurar que el cuestionario ha sido entregado a todos los trabajadores de la organización.

Una vez recogidos los cuestionarios se suelen hacer entrevistas con una muestra representativa de trabajadores para chequear y contrastar los resultados más significativos, solicitando una mayor información sobre aquellos aspectos que requieren un tratamiento especial, ya sea por su relevancia en la implantación de los objetivos estratégicos de la organización, o bien, por el matiz negativo que ha adquirido en la misma.

También se recomienda la creación de *focus group*, con el objetivo de dinamizar la información que el cuestionario ha suscitado, con base en el análisis de aquellos aspectos que los integrantes del grupo consideran relevantes para valorar el clima laboral que reina en la organización.

III. Análisis de los datos

La información recogida se organiza de dos maneras, a fin de analizar los datos de la manera más amplia:

- a. El análisis estadístico, calculado a partir de la media aritmética de las puntuaciones globales obtenidas de los ítems que componen el cuestionario, aportan la *información cuantitativa* significativa que podremos segmentar por niveles jerárquicos, unidades de negocio, áreas o departamentos, grupos de trabajo, etc.
- b. El análisis de la *información cualitativa* recogida a partir de las opiniones de los trabajadores emitidas en las entrevistas individuales, focus group, y en el propio cuestionario. Con ella podemos detectar posibles incongruencias entre la información cuantitativa y la cualitativa, o bien, ampliar aquella que consideremos importante.

IV. Diagnóstico

Una vez evaluada, analizada y contrastada la información sobre el clima en general y sobre las dimensiones del clima objeto de estudio, estaremos preparados para emitir un diagnóstico del mismo.

La riqueza de dicho diagnóstico nos lo proporcionará el análisis segmentado que hemos realizado de los diferentes colectivos que componen la organización (unidades de negocio, áreas o departamentos, secciones, grupos de trabajo...), ya que de esta forma podremos priorizar el segmento en el que aplicar las acciones correctoras, recogidas en el plan de mejora del clima organizacional.

V. Plan de Mejora

Uno de los aspectos más importantes que lleva implícito el diseño y elaboración de un plan de mejora es la difusión de los resultados obtenidos en el estudio. Esta difusión es crítica, ya que de no hacerse el objetivo general que justifica el análisis del clima organizacional se difuminaría y, lo que es peor, perdería el valor que el trabajador le confiere, convirtiéndose en un trámite más.

Por tanto, el plan de mejora debe permitir que se priorice entre aquellas acciones que sean críticas para la organización, es decir, debe existir un orden de mayor prioridad e menor, además de ir encaminadas hacia las áreas o segmentos que más lo necesiten.

Sin embargo, la realidad nos dice que no siempre se elabora un plan de mejora. Por ejemplo, en épocas de crisis, o cuándo los resultados económicos no son los esperados, las empresas tienden a dejar en un cajón los resultados del análisis del clima, o directamente dejan de realizarlos aun cuando estaba estipulado (se suele realizar cada dos años). Las razones que suelen argumentar las empresas son las siguientes:

- Falta de recursos (económicos, humanos, etc.) necesarios para la puesta en marcha de las acciones programadas para mejorar el clima laboral.
- La empresa ha llevado a cabo medidas impopulares (recortes, despidos masivos...), que han puesto en el punto de mira a la dirección general y a su gestión.
- Cuando existen conflictos de intereses entre los sindicatos y el comité de dirección.
- Cuando no existe el apoyo de la dirección general.

4.3. Herramientas de análisis y diagnóstico del Clima Organizacional

El Cuestionario

Es la más usada en la mayoría de las organizaciones. Para el análisis de las preguntas es mejor que éstas sean cerradas. Para cerrarlas primero se deben hacer las preguntas abiertas con una muestra de la población. Con estas respuestas se pueden diseñar las preguntas cerradas.

- Es necesario estar seguros de que los encuestados respondan. Por eso es importante conocer las opiniones de los posibles participantes acerca del tema a investigar, antes de diseñarlo.
- El contacto inicial es fundamental para lograr que los encuestados respondan. Hay que preparar una explicación sobre la importancia de su participación y lo que se hará con los resultados de la investigación.
- En esta explicación se les debe asegurar el anonimato de su participación y ofrecerles una copia del resumen del trabajo cuando éste concluido. Hay que recordar el efecto negativo de las expectativas generadas por la dirección y no satisfechas sin razón aparente.
- No es conveniente mencionar que se está llevando a cabo este trabajo para cubrir un requisito; por el contrario, hay que enfatizar en su importancia y los efectos positivos que tiene para la organización y sus integrantes.

Diseño



(4)

Tipos
de
preguntas



(5)

Errores
más
comunes



(6)

Nombre	Descripción
La entrevista en profundidad	<p>Las entrevistas realizadas a un trabajador o conjunto de trabajadores pueden ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Semiestructuradas, con base en un guion previamente establecido, en el que se recogen las preguntas objeto de análisis y evaluación acerca del clima o de algún aspecto o variables que influye sobre el mismo; 2. No estructuradas, en las que el entrevistador trata de confirmar los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario, formulando preguntas abiertas que irán cambiando en función de la propia dinámica creada en torno entrevistado. <p>El empleo conjunto del cuestionario y la entrevista, facilitará una mayor información y comprensión de los factores y variables que están operando e influyen en el clima laboral percibido.</p>
La dinámica de grupo	<p>Esta herramienta persigue el objetivo de analizar y debatir sobre un tema concerniente al tipo de clima reinante en la organización o a la influencia de determinadas variables o factores que afectan al clima de un área, departamento o unidad de negocio. Para ello, es importante que los miembros de los equipos posean niveles jerárquicos diferentes, ya que la visión tenga cada uno de sus integrantes podría estar condicionado por el puesto y nivel que ocupa dentro de la organización.</p>

Aspectos a considerar:

- a. El título de la investigación debe estar al inicio del cuestionario.
- b. Hay que incluir instrucciones breves sobre la forma de cumplimentarlo.
- c. Al inicio deben colocarse preguntas interesantes, no amenazantes.
- d. Los puntos importantes deben ir cercanos al inicio del cuestionario, después de las preguntas interesantes.
- e. Tener un número de preguntas suficientemente amplio para alcanzar un conocimiento general de lo que se pretende medir.
- f. Las preguntas han de ser sencillas, lo más cortas posibles, y muy claras en su planteamiento.
- g. Es preferible que sean de respuestas cerradas y no abiertas. Es mejor, más fácil y cómodo responder poniendo una "X" en una casilla valorada, o rodear con un círculo una letra, para no tener que escribir una o varias frases.
- h. Las preguntas tienen que dejar bien definido qué significa marcar una u otra columna, letra o situación. Esto es más importante en aquellos cuestionarios que gradúan, mediante puntuación, la respuesta a dar por el que lo cumplimenta.
- i. Debe ser anónimo, aunque pueden dejarse unas casillas para informaciones demográficas: sección o departamento, categoría en la empresa, rango o estrato de edad, o similares.
- j. Hay que numerar las preguntas.
- k. Es importante agrupar las preguntas en secciones lógicas.
- l. Debe haber una categoría para cada posible respuesta, pues si se omite una opción se forzará una respuesta que puede carecer de sentido. Por eso, en ocasiones, se necesita abrir una opción de "otros", con un renglón amplio para dejar esa parte de la pregunta abierta. También, a veces, es necesario incluir una opción de "no sé / no aplica", pues si no existe ésta la persona puede seleccionar cualquier respuesta simplemente para no dejarla en blanco.

Esto son algunos ejemplos de preguntas para un cuestionario de clima organizacional:

- El ambiente en mi empresa es, por lo general, alegre.
- Los trabajadores se sienten orgullosos del trabajo que hacen.
- Hay mucha confianza entre los compañeros de trabajo.
- Las actividades que desarrollamos en la empresa son rutinarias.
- El área de trabajo está suficientemente iluminada.
- La limpieza de los puestos e instalaciones es la esperada.
- Existe un nivel de ruido molesto en las áreas de trabajo.
- Los jefes escuchan las sugerencias de los empleados y toman en cuenta sus iniciativas personales.
- Los grupos de trabajo son eficaces.

Los errores más comunes a la hora de redactar las preguntas de un cuestionario son los siguientes:

- Preguntas cargadas o embarazosas**, es decir, redactar preguntas que sugieren una respuesta concreta.
- Hacer preguntas y/o respuestas dobles**: consiste o bien en hacer dos o más preguntas a las que se solicita una sola respuesta, o bien proponer dos o más alternativas dentro de una misma respuesta.
- Hacer preguntas ambiguas**: consiste en formular preguntas que tienen dos o más interpretaciones, es decir, que son poco concretas. Por ejemplo, utilizar palabras en las preguntas como "*habitualmente*" o "*frecuentemente*".
- Utilizar vocabulario inadecuado**: realizar preguntas que utilizan términos poco corrientes o muy técnicos, que resultan desconocidos para el trabajador.
- Solicitar al encuestado que haga **cálculos complicados**.
- Hacer **preguntas tendenciosas** o con **suposiciones implícitas**.

5. Satisfacción laboral



SATISFACCIÓN LABORAL

5.1. Perspectiva conceptual

Al igual que sucede con el clima organizacional, no existe una definición única que explique el significado del concepto de satisfacción laboral. El enfoque y la importancia concedida al conjunto de variables o factores que influyen en este constructo ha dado lugar a numerosas investigaciones cuyos resultados han influido en su definición e, incluso, en el desarrollo de modelos teóricos explicativos.

Peiró (1985) distinguía dos tipos de factores que determinan el grado de satisfacción percibida por un trabajador: los eventos o condiciones y los agentes (citado en Chiang et al., 2010, p. 167):

Eventos o condiciones

- El carácter intrínseco del trabajo o el puesto que ocupa.
- La remuneración.
- La posibilidad de promoción y la estabilidad laboral.
- Las condiciones de trabajo.

Agentes

- El propio trabajador.
- Los jefes o superiores.
- Los compañeros o iguales.
- Los colaboradores o subordinados.
- Las características intrínsecas de la empresa.


Chiang et al. (2010, p.156), haciendo referencia al estudio realizado por Bravo et al. (1996), definen la satisfacción

laboral como “...una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia las facetas específicas del mismo”.



Estos mismos autores distinguen algunos elementos diferenciadores entre los constructos “*clima organizacional*” y “*satisfacción laboral*”.

Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Visión holística de la Organización	Visión concreta, particular de la Organización
Visión descriptiva de la Organización	Valoración afectiva de la Organización
Unidad de análisis la Organización	Unidad de análisis es el trabajador

Además de estos elementos diferenciadores, el meta-análisis realizado por Schrazt (1993) con doce investigaciones arroja a la luz, la existencia de un conjunto de dimensiones del clima organizacional que influyen sobre la satisfacción laboral. A continuación [las nombramos por orden de mayor influencia a menor \(7\)](#)  (Chiang et al., 2010, p. 267-270):

Dimensión	Porcentaje de influencia
Estilo de supervisión.	100%
Autonomía / Responsabilidad.	67%
Recompensa y presión.	58%
Relaciones entre compañeros y características de la estructura.	50%
Toma de decisiones y competencia del empleado.	42%
Innovación (dimensión que no está presente en el meta análisis de Schratz).	33%
Riesgos.	16%

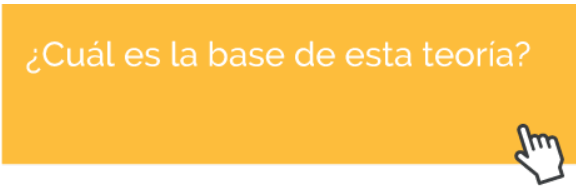
5.2. Modelos explicativos de la satisfacción laboral

Algunos autores clasifican al conjunto de teorías y modelos que identifican los criterios y factores que influyen en la configuración de las actitudes responsables del grado de satisfacción percibida por los trabajadores en:

“...teorías y modelos de contenido que hacen referencia a los objetivos, necesidades y aspectos generales que generan o condicionan la satisfacción laboral (p. 171);y teorías o modelo de proceso, que consideran la situación en su conjunto: características personales, sistemas de administración, características objetivas del trabajo, relaciones de un grupo, experiencias anteriores, así como procesos que van surgiendo de su interacción y que inciden en el proceso motivacional” (p. 178).

Chiang et al. (2010)

Entre los diferentes modelos que los autores Chiang et al. (2010) encuadran dentro de esta clasificación, hemos querido resaltar la Teoría Bifactorial de Herzberger.



Herzberger denominó **factores motivacionales o factores intrínsecos** a los generadores de satisfacción laboral, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

Factores higiénicos o factores extrínsecos a los causantes de insatisfacción laboral, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. En la siguiente tabla se describen (Chiang et al., 2010, p. 176):

Factores Motivacionales	Reconocimiento, responsabilidad, logro, promoción, ascensos, gusto por trabajo, desarrollo personal, crecimiento, trabajo en sí mismo
Factores Higiénicos	Normas y procedimientos, salario, sueldo, supervisión, relación con jefe inmediato, condiciones físicas, tiempo libre, seguridad en el empleo, relaciones con los compañeros, relación con los subordinados, políticas de la compañía, vida privada, estatus

La peculiaridad de este modelo radica en que la ausencia de factores higiénicos, a diferencia de lo esperado, no produce ningún tipo de efecto positivo ni negativo en el estado emocional de trabajador, es decir, se mantendría neutro. Mientras que la ausencia de factores motivacionales si producirían un estado de insatisfacción en el individuo.

Por último, indicar que la presencia de factores motivacionales marcarían el grado de satisfacción del trabajador.

La teoría de los eventos situacionales elaborada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992) añade dos factores que explicarían el por qué se producen diferencias en el grado de satisfacción laboral percibida entre dos o más trabajadores, cuando los requerimientos del puesto -el salario, las posibilidades de promoción, entre otras- son las mismas. Estos son los dos factores.

- Las características situacionales determinadas por las particularidades y requerimientos del puesto que se ocupa.
- Los eventos situacionales relacionados con la operativa diaria. Lógicamente estos últimos no se pueden prever, y ahí radican las diferencias en la satisfacción laboral producida a lo largo del tiempo.

Chiang et al (2010, p. 189) recogen en el siguiente cuadro las principales diferencias entre las características situacionales y los eventos situacionales:

Características Situacionales	Eventos o sucesos situacionales
Son aspectos que los candidatos tienden a explorar y clarificar cuando se entrevistan para conseguir un puesto de trabajo (el salario, por ejemplo).	Son aspectos que no se suelen explorar (la calidad de las relaciones que se tendrán con los futuros compañeros de trabajo).
Son aspectos del ambiente laboral, relativamente estables o duraderos.	Son aspectos del ambiente laboral relativamente transitorios.
Son más costosos y difíciles de cambiar o mejorar.	Son relativamente fáciles de cambiar.
El número y la universalidad de los elementos incluidos pueden ser fácilmente categorizados.	Pueden ser infinitos en número y difíciles de categorizar. Son específicos de cada situación.
Se controlan durante el proceso de contratación y producen respuestas emocionales si cambian.	No se controlan durante el proceso de contratación, y los efectos emocionales se van produciendo por acumulación de pequeñas experiencias en un largo período de tiempo.

A pesar de los años que han pasado, la teoría continúa siendo un referente como modelo explicativo. Para este autor la **satisfacción laboral** vendría determinada por el sentimiento positivo asociado a la concurrencia de uno o varios factores intrínsecos asociados con el trabajo realizado (logro, reconocimiento...). Mientras que la **insatisfacción laboral** estaría asociada a la existencia de factores relacionados con el contexto organizativo, como las condiciones físicas y psicosociales (ambiente físico, normas y procedimientos, políticas, remuneraciones, relaciones con compañeros y jefes, etc.) (Herzberg et. al., 1959).

6. Interacción entre la satisfacción laboral y otras variables

INTERACCIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y OTRAS VARIABLES

6.1. Determinantes y consecuencias

El estudio de la satisfacción laboral debe ser enfocado desde un punto de vista dinámico y flexible, ya que según el autor son muchos los factores que interactúan y que influyen sobre la percepción y el grado de satisfacción que experimenta una persona.

Büssing (1991)

Entre estos factores caben destacar no sólo las características del puesto, sino los recursos personales que el trabajador pone en marcha para hacer frente a los eventos y sucesos acaecidos en el día a día, sus anhelos profesionales, sus expectativas de promoción y reconocimiento, etc.



Así pues, con el intento de identificar los diferentes factores que influyen sobre la satisfacción laboral, Griffin y Bateman (1986) los agruparon en dos categorías: determinantes y consecuencias.

Determinantes	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> ● Establecimiento de metas y objetivos. ● Diseño del puesto. ● Sistemas de recompensas. ● Características organizacionales. ● Liderazgo. ● Participación en la toma de decisiones. ● Perfil demográfico. ● Factores disposicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Absentismo. ● Rotación. ● Actividad sindical. ● Burnout (quemarse en el trabajo). ● Rendimiento.

Fuente: Adaptado de Chiang et al. (2010, p. 193-194)

6.2. Determinantes sobre la satisfacción laboral.

Influencia del puesto de trabajo sobre la satisfacción laboral



Como hemos comprobado en pantallas anteriores, existe una unanimidad al considerar que el clima organizacional influye en la productividad laboral y que éste es un indicador de la eficiencia y competitividad que poseen las organizaciones. Además, se ha observado la existencia de una correlación positiva entre el grado de satisfacción laboral y la productividad laboral; sin embargo, para que esta relación posea un alto nivel de significación, conviene relacionarla con otras variables, como por ejemplo las características del puesto.

Entre estas investigaciones cabe destacar la realizada por Hackman y Oldham (1975), en la que se valoran 62 puestos de trabajo diferentes, poniendo de manifiesto la relación existente entre un conjunto de dimensiones vinculadas con el puesto de trabajo y el grado de satisfacción percibido:

- **Variabilidad de habilidades**, es decir, el conjunto de habilidades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo.
- **Identidad de la tarea**.
- **Significación de la tarea**, es decir, el impacto que dicha actividad tiene sobre la actividad de otras personas.
- **Autonomía en el puesto**.
- **Retroalimentación del puesto**, asociada a la posibilidad de recibir información sobre el resultado del trabajo realizado.



Son numerosas las investigaciones que han tratado de determinar el grado de influencia del salario y las recompensas salariales sobre la satisfacción laboral (Lawler, 1971; Locke, 1976; Forger y Konovsky, 1989; Welbourne y Cable, 1995; etc.).

Un resultado importante es el aportado por la investigación realizada por Welbourn y Cable, en la que se pone de manifiesto que las diferencias de satisfacción laboral dependen de cómo es percibido el reparto de los beneficios, ya que si este responde a una distribución equitativa, los trabajadores tenderán a asociar la satisfacción con los beneficios recibidos; mientras que si el reparto de beneficios están vinculado con el desempeño del trabajador, éste tenderá a interpretarlo como una partida más de su salario, condicionando su satisfacción al sistema de retribución que impera en la organización.

6.3. Efectos de la insatisfacción laboral



Absentismo

Son numerosas las investigaciones que evidencian la relación negativa y estadísticamente significativa entre el absentismo y la satisfacción laboral (Vroom, 1964; Muchinsky, 1977; Bravo et al., 1996), siendo mucho mayor esta relación cuando se emplea como indicador del absentismo la frecuencia de la ausencia respecto a la duración de la misma (Chiang et al., 2010).



Chiang et al. (2010) destacan la investigación realizada por Vroom (1964), en la que se trata de determinar no sólo la existencia de relaciones estadísticamente negativas entre la satisfacción laboral y la rotación de personal, sino que plantea la posibilidad de hallar diferencias entre diversas unidades organizativas observando que, efectivamente, aquellas áreas o departamentos en los que se produce una mayor rotación del personal existe un mayor grado de insatisfacción.

En esta misma línea otros autores asociaron la variable “*rotación de personal*” con otra variable relacionada con las expectativas que el trabajador tenía sobre la probabilidad de encontrar otro trabajo, observando que cuanto mayor era esta posibilidad asociada a niveles bajos de satisfacción, se producían un mayor número de bajas voluntarias (March y Simon, 1977; Mobley et al., 1978; Peiró, 1985).

Otro elemento a tener en cuenta entre estas dos variables, y que ha sido objeto de numerosas investigaciones, es el cambio de puesto llevado dentro de la misma organización, apreciándose que este hecho suele generar más satisfacción que insatisfacción (Keller y Holland, 1981; Breeden, 1993). No obstante, de nuevo intervienen otras variables que deberían tenerse en cuenta como, por ejemplo, si este cambio ha sido voluntario o solicitado por el propio trabajador, o bien si ha sido impuesto, ya que de ser así es muy probable que el grado de satisfacción fuera menor que en los primeros casos.



El estudio de la relación entre el rendimiento y la satisfacción laboral no ha estado exento de discusión y polémica entre la comunidad científica.

De hecho, algunas opiniones apuntan a que el rendimiento no es la variable que afecta a la satisfacción laboral percibida por el trabajador, sino que es al contrario, es decir, aquellas personas que informan de bajos niveles de satisfacción laboral tienden a mostrar más bajos niveles de rendimiento.

Desde nuestro punto de vista habría que contemplar otro tipo de variables de carácter personal que podrían estar afectando de manera directa sobre estos resultados, como son:

- La **motivación al logro** que manifiesta una persona.
- El **tipo de motivación** que caracteriza el comportamiento habitual de un individuo, ya que cuando ésta es de carácter intrínseco suele estar más blindada a los efectos de reconocimiento y refuerzos externos.
- El **estilo de liderazgo del jefe directo**, ya que como se ha comprobado empíricamente, una de las principales razones por las que muchas personas cambian de trabajo es la relación que mantienen con su jefe inmediato, así como con sus compañeros más cercanos.



7. Conclusión



CONCLUSIÓN

7.1. Estrategias de motivación según culturas.

Una vez revisados todos los aspectos principales relacionados con el clima organizacional y la satisfacción laboral, debemos considerar también el hecho de que muchas veces los expertos en gestión de personas proponen a sus empresas programas de mejora que permitan obtener mayores índices de satisfacción, así como una mejor valoración del clima organizacional, y el resultado en ocasiones es nulo. ¿Por qué?

Para algunos expertos, como es el caso de Steers y Sánchez-Rude (2010), el factor cultural muchas veces es determinante, dado que los últimos estudios sobre el tema indican que "....las variaciones culturales pueden influir de manera significativa en los valores sobre el trabajo, la percepción de la equidad, la motivación para alcanzar metas, las atribuciones causales, el escaqueo social y la actitud de los trabajadores, entre otras áreas" (pp. 16).

Por esa razón los autores antes mencionados proponen considerar las dimensiones culturales por países a la hora de poner en marcha de estrategias de motivación que apunten a la mejora tanto del clima como de la satisfacción laboral, a saber (adaptado de Steers y Sánchez-Rude, pp. 20-21):

Culturas jerárquicas ▼

Aceptan que el poder está distribuido de forma desigual.

Culturas que priman la armonía ▼

Para las personas lo más importante son las relaciones interpersonales positivas.

<div>Culturas igualitarias</div> <div>Entienden que todos las personas son iguales, por lo tanto el poder está compartido.</div>	<div>Culturas monocrónicas</div> <div>Dan mucha importancia al tiempo y los horarios, la puntualidad, la rapidez, la planificación y la priorización. Se privilegia el orden serial.</div>
<div>Culturas individualistas</div> <div>Cada persona se identifica consigo misma, sin depender del grupo.</div>	<div>Culturas policrónicas</div> <div>Conciben el tiempo de un modo cíclico flexible, donde las diferentes tareas pueden realizarse de forma simultánea.</div>
<div>Cultura colectivista</div> <div>Las personas forman parte de grupos, clanes, organizaciones, familias, se cuidan entre ellos y a los que deben lealtad.</div>	<div>Cultura universalista</div> <div>Se imponen valores comunes para todo el mundo a raíz del desarrollo y la globalización.</div>
<div>Culturas que priman el dominio</div> <div>Para las personas lo más importante es el poder.</div>	<div>Culturas particularistas</div> <div>Los valores son relativos a la cultura de la cual derivan, y sólo pueden ser comprendidos en cada cultura concreta.</div>

Dimensiones culturales (Países ejemplo)	Estrategias de motivación
<div>Culturas jerárquicas</div> <div>(China, Japón, Malasia, México, Francia, Nigeria)</div>	<ul style="list-style-type: none"> ● Primar las retribuciones extrínsecas y las grandes diferencias de salarios. ● Comunicar directrices claras a los colaboradores. ● Apoyar a los líderes firmes y con mayor poder. ● Premiar a los colaboradores por su aceptación de las directrices.

Dimensiones culturales (Países ejemplo)	Estrategias de motivación
<p>Culturas igualitarias</p> <p>(Canadá, Reino Unido, EEUU, Alemania)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Primar las retribuciones intrínsecas y las diferencias mínimas de salarios. ● Fomentar la toma de decisiones participativa o consultiva. ● Apoyar a los líderes flexibles y colaboradores. ● Premiar la crítica constructiva y la creatividad.
<p>Culturas individualistas</p> <p>(Canadá, Reino Unido, EEUU, Alemania)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Primar las retribuciones extrínsecas vinculadas a los logros personales (como el salario y/o la promoción). ● Primar los incentivos individuales. ● Recurrir a la responsabilidad personal para alcanzar metas. ● Ver al personal como trabajadores individuales.
<p>Culturas colectivistas</p> <p>(China, Japón, Malasia, México, Francia, Nigeria)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Primar las retribuciones intrínsecas vinculadas al compromiso y la lealtad (como tareas importantes). ● Primar los incentivos de grupo. ● Recurrir a las normas de grupo y la persuasión moral. ● Crear equipos y redes basados en la realización de tareas.
<p>Culturas que priman el dominio</p> <p>(Canadá, Reino Unido, EEUU, Alemania)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear un entorno competitivo que estimule el esfuerzo. ● Primar los incentivos basados en el rendimiento mediante retribuciones monetarias. ● Elogiar en público a los mejores trabajadores. ● Fomentar la ambición y el dominio del entorno. ● Ofrecer formación para la autoafirmación personal.
<p>Culturas que priman la armonía</p> <p>(China, Japón, Malasia, México, Francia, Nigeria)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Apostar por la armonía y el trabajo en equipo para obtener resultados de equipo. ● Primar los incentivos basados en la antigüedad y la permanencia en la empresa. ● Elogiar en público el trabajo de los equipos y los logros de todos los miembros de la empresa. ● Fomentar el respeto por las tradiciones y el entorno. ● Fomentar la permanencia de todos los empleados.

Dimensiones culturales (Países ejemplo)	Estrategias de motivación
<p>Culturas monocrónicas</p> <p>(Canadá, Reino Unido, EEUU, China, Japón, Malasia, Alemania)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dar pautas sencillas y directas; ordenar una única tarea. ● Establecer plazos estrictos para cada proyecto y exigir informes escritos sobre los progresos. ● Centrarse en el trabajo antes que en las relaciones interpersonales.
<p>Culturas policrónicas</p> <p>(México, Francia, Nigeria)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Explicar en qué consisten las tareas, pero deje a los empleados elegir cómo llevarlas a cabo. ● Establecer plazos flexibles en función de la tarea y comprobar los progresos a través de conversaciones. ● Hacer hincapié en las relaciones personales para que la realización de la tarea sea un éxito.
<p>Culturas universalistas</p> <p>(Canadá, Reino Unido, EEUU, Alemania)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer normas y políticas claras y públicas. ● Hacer cumplir las normas de manera uniforme. ● Vincular las retribuciones al cumplimiento de las normas. ● Siempre que sea posible, ofrecer a los empleados seguridad y certidumbre. ● Siempre que sea posible, que la dirección base sus decisiones en criterios objetivos.
<p>Culturas particularistas</p> <p>(China, Japón, Malasia, México, Francia, Nigeria)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear oportunidades para que los empleados establezcan relaciones sociales en el trabajo. ● Dedicar tiempo a reunirse con los empleados tanto de manera individual como en grupo; establecer relaciones y redes informales. ● Conseguir que las personas influyentes ayuden a motivar. ● Admitir circunstancias atenuantes en el cumplimiento de las normas. ● Mantener la palabra de la dirección y establecer una relación de confianza con los empleados.

8. Bibliografía



Bibliografía recomendada en español

- Bordas Martínez, M. J. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M^a. J. & Núñez Partido, A. (2010). Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Uribe Prado, J. F. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. México: Editorial El Manual Moderno.

Bibliografía citada

- Bravo, M.J., Peiró, J.M., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. En Peiró J.M., & Prieto, F. (Eds.). Tratado de psicología del trabajo, Vol, 1: La actividad laboral en su contexto. Madrid: Ed. Síntesis S.A. 343-394
- Breeden, S.A. (1993). "Job and Occupational Change as a Funtion of Occupational Correspondence and Job Satisfation". Journal of Vocational Behavior, 43, 30-45.
- Büssing, A. (1991). Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit. Konzeptuelle und Methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. en Fischer, L. (Ed.). Arbeitszufriedenheit. Beitrage zur Organisationspsychikigie, 5. Stuttgart, Velag für Angewandte Psychologie, 85-113.
- Burke, M.J., Borucki, C.C., & Kaufman, J.D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. European Journal of work and Organitonal Psychology, 2002, 11 (3) 325-340.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., & Weick, K. E. (1970). Managerial Behavior: Performance and Effectiveness. Nueva York: McGraw-Hill.
- Day, D. V y Bedian, A.G. (1991), Work Climate and Type a Status as Predictors of Job Satisfaction: A Test of the International Perspective. Journal of Vocational Behavior, 38, pp. 39 – 52.
- De Witte, K. & G. De Cock (1986). Organizational climate: it´s relation with manager activities and communication structures. In: G. Debus & H. W. Schroinff (eds.). The

psychology of work and organization: current trends and issues. Amsterdam: North Holland.

- Forenhand, G.A. & Gilmer, B. Von. (1964). Environmental Variations in Studies of Organizational Climate. *Psychological Bulletin*, 6, 361-382
- Folger, R. y Konovsky, M. A (1989), Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Friendlander, F. y Margulies, N. (1969), Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press, México.
- Griffin, R. W. y Bateman, T. S. (1986), Job Satisfaction and Organizational Commitment. En Cooper, C. L. y Robertson, I. (Eds). *International Review Industrial and Organization Psychology*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- González-Romá, V. y Peiró, J.M. (1999), Clima en las Organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 2-3. 269-285.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60, 159-170.
- James, L. R. Hater, J.; Gent, M. y Bruni. J. (1978), Psychology Climate: Implications from Cognitive Social Learning Theory and Interactional Psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783-814.
- Keller, R. T. y Holland, W. E. (1981), Job Change. A Naturally Occurring Field Experiment. *Human Relations*, 34, 1053-1067.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Litwin, G., y Stinger, H. (1978). *Organizations Climate*. New York: Maller-Norman, R.T.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1977). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- Méndez Álvarez, C.E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su investigación*. Centro Editorial: Universidad del Rosario.
- Mobley, W. H.; Horner, S.O. y Hollingsworth. A. T. (1978), "An Evaluation of precursors of Hospital Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Morse, J.J. y Lorsch, J. W. (1980), Las organizaciones del mañana. En Jun, J. S. y Storm, W. B. (eds). *Las organizaciones del mañana: desafíos y estrategias*, México, Trillas, 62- 71.
- Muchinsky, P. M. (1977), Organizational Communication: Relationship to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 4, 592-607
- Ouchi, W. G. (1980), Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Peiró, J. M. (1985), Evaluación psicológica de las organizaciones. *Evaluación Psicológica*, 1, 1-2, 189-239.
- Peiró, J. M.; Gonzalez – Romá, V. y Ramos, J. (1991), Psychological Climate and Employees' Work Experiences. En Hunyady G. (coordinator). *European Research Project on Organizational Cultures, Second European Congress of Psychology*. Budapest, Hungary.
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B., y Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory

of job satisfaction. *Human Relations*, 45, (8), 859-873.

- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. En Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (eds.), *International psychology*. New York, NY: Wiley. 139-158.
- Schneider, B., & Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personal Psychology*, 36, 19-31.
- Schneider, R. & Reichers, F. (2001). *Psicología Organizacional*. Oxford University Press, México.
- Schratz, M. K. (1993), *Recommendations for the Measurement of Organizational Climate*. Reunión anual de la American Psychological Association, Toronto, Ontario, Canadá.
- Steers, R. M & Sánchez-Rude, C. (2010). *IESE Insight*, 5, 2do. Trimestre, 15-22.
- Subirats, M. et. Al. (1998). *Les transformacions de la societat metropolitana*. Bellaterra: Institut d'Estudis Metropolitans.
- Vroom, V. H. (1964), (2ª Ed. 1967) *Work and motivation*. New York, NY: Wiley and Sons.
- Weinert, A. B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.
- Welbourne, T. M. y Cable, D. M. (1995). Group incentives and pay satisfaction: understanding the relationship through an identity theory perspective. *Human Relations*, 48, 711-726.

Enlaces y artículos de interés

- Grupos y equipos en las organizaciones.
- Marzo sin bono: cómo evitar un impacto en el clima laboral.
- La importancia de los compañeros para generar un grato clima laboral.
- Las claves que explican el buen clima laboral en Renault.
- Reglas de oro de un buen clima laboral.
- Cuidar el clima laboral es ya una preocupación fundamental para las empresas.
- Clima laboral: el estado de ánimo de las organizaciones.