



**Título:** La mejora del clima laboral: propuesta de herramientas

**Perfil:** profesional

**Autor:** José María Padial Alcalá

**Tutora:** Dra. Irene Saavedra Robledo

**Fecha:** Septiembre 2017

Resumen:

El clima laboral está relacionado con la RSC cuando tratamos la relación de la organización con el grupo de interés de los empleados. Varios autores han establecido esta conexión encontrando diversas formas de enfocar el clima laboral, siendo relevante la percepción de los empleados, como factor común que está presente en casi todas las definiciones. Cuando se mantiene un buen clima laboral dentro de la cultura de responsabilidad social, se convierte en punto de referencia para los empleados y el resto de grupos de interés con los que se relaciona. El transmitir una cultura o filosofía ética empresarial resulta ser una tarea compleja, ya que requiere de un proceso de tiempo para su aplicación e integración.

Además, se constata que la mejora del clima laboral es una acción que debe mantenerse en el tiempo en la empresa, para lo cual es necesario que el empresario se apoye en diversas herramientas.

**Palabras clave:** Ética, Clima laboral, RSC, Asesoría integral, Informe.

## Índice:

1. Introducción .....	4
2. Clima laboral.....	8
2.1 Concepto y definición de clima laboral.....	8
2.2 Herramientas de análisis de clima laboral .....	16
1. Entrevistas .....	18
2. Dinámicas de Grupos .....	22
3. Sesiones de <i>coaching</i> .....	23
4. Informe de mejora .....	24
3. Conclusiones.....	26
4. Referencias bibliográficas .....	28
Anexo: Cuestionario de preguntas a gerencia o alto cargo .....	34

## COMPORTAMIENTO ÉTICO

El abajo firmante:

José María Padial Alcalá.....

con respecto a la realización del Trabajo de Final del Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa impartido conjuntamente por la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad Jaume I de Castellón que estoy cursando, declaro que:

1. Reconozco la ilegitimidad e ilegalidad del plagio, consintiendo éste en usar el trabajo de otra persona con la pretensión de considerarlo como propio.
2. Cada contribución y cita de este Trabajo Final de Máster ha sido convenientemente citada y referenciada.
3. Este Trabajo Final de Máster es fruto de mi propio trabajo.
4. No he permitido a nadie, ni permitiré, copiar este Trabajo Final de Máster con la intención de hacerlo pasar como suyo propio.

Y para que así conste, firmo la presente declaración.

En Alcorcón a 10 de septiembre de 2017

FIRMA



José María Padial Alcalá

## 1. Introducción

Dentro de la organización de cualquier empresa el clima laboral parte como punto de referencia para las distintas relaciones con el resto de grupos de interés. Transmite, por tanto, el sentido de coherencia de los valores éticos y filosóficos que propugna la entidad. El transmitir una cultura o filosofía ética empresarial resulta ser una tarea compleja, ya que requiere de un proceso de tiempo para su aplicación e integración.

En los últimos años diversos organismos internacionales, entre ellos la Comunidad Europea, y nacionales (Subcomisión del Gobierno de España) han definido la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una estrategia organizacional que integra tres dimensiones: social, económica y ambiental.

En 2001 se presentó el Libro Verde de la Comunidad Económica Europea, donde se plantea el debate institucional europeo en RSE y aparecen, dentro de la dimensión interna, referencias a los trabajadores y al medio ambiente. Y, por otro lado, en la dimensión externa incluye a comunidades locales, trabajadores, accionistas y otros interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONGs defensoras de comunidades locales y del medio ambiente.

A partir de entonces, el protagonismo de la RSE en las agendas europeas ha ido creciendo de forma progresiva. En este sentido, en la Estrategia Europa 2020 de la Unión Europea (2010) se muestra el compromiso europeo de establecer un nuevo enfoque en responsabilidad social empresarial. Y en el año siguiente, cabe destacar que la Comisión Europea (2011), en la comunicación la “Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas” aparece una nueva definición de RSE: “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”. Se indica que para asumirla plenamente, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica. Por lo tanto se integran todos los grupos de interés.

Dentro de iniciativas internacionales destaca el *Global Reporting Initiative* (GRI, 2016), que en la cuarta generación de sus guías establece los principios e indicadores que

las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, social y medioambiental. Es decir, se basa fundamentalmente en la implementación del triple balance (*triple bottom line*), económico, social y medioambiental.

Por otro lado, el Informe Ruggie (2011), de las Naciones Unidas, estudia las implicaciones de las actuaciones de las empresas en la esfera de los Derechos Humanos teniendo en cuenta sus grupos de interés.

Entre los casos españoles, la Subcomisión del Gobierno de España presentó el informe conocido como “Libro Blanco de la Responsabilidad Social Corporativa” (2006), para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas. Dicha RSC debía estar basada en normas para fomentar iniciativas voluntarias de prácticas empresariales responsables y acuerdos y medidas legislativas que contribuyan a favorecer las conductas responsables de los diferentes actores económicos.

Con posterioridad, en 2008, mediante un Real Decreto, el Gobierno aprueba la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), que entre sus funciones analiza el desarrollo de la responsabilidad social en España, en la Unión Europea y en otros países e informa sobre las actuaciones en esta materia.

Para modificar la estrategia a nivel nacional, unos años más tarde, la Ley de Economía Sostenible (2011) refleja los aspectos de la estrategia de economía sostenible del Estado español, donde se incluye un capítulo específico (VI) acerca de la promoción de la responsabilidad social de las empresas.

Desde el aspecto tratado en este TFM, el clima laboral, interesa destacar que se aconseja el diseño e implantación de prácticas y políticas de gestión de personas orientadas a desarrollar organizaciones saludables, ya que cuando las personas que dirigen la estrategia organizativa se encuentran satisfechas, calmadas y de buen humor su estado emocional mejora de manera notable, optimizando el desempeño profesional y derivando en superiores resultados empresariales (Lucia-Casademunt *et al.*, 2013).

Diversos autores han estudiado esta relación entre RSC y prácticas saludables. Así, por ejemplo, siguiendo a Ríos-Manríquez *et al.* (2015), la responsabilidad social puede ayudar a reencontrar la pérdida de equilibrio (ético, social y económico) que caracteriza la modernidad e industrialización, viéndose reflejada en las recurrentes crisis económicas. Por ello, la RSC es un tema que debe ser incorporado en todas las decisiones de la organización de cualquier tamaño, desde su concepción hasta su operación.

De acuerdo con Muñoz-Martín (2013), cuando nos encontramos con una RSC estratégica, inserta en el *core business* de la organización, es cuando la RSC podrá convertirse en un instrumento de competitividad, mejorando la calidad de la gestión (mejora de información, mayor conocimiento de las características y necesidades de los grupos de interés, mejora de la coordinación, mejora de la evaluación de los riesgos, mejora de la calidad, mejora de la reputación) aportando valor a los distintos grupos de interés garantizando la supervivencia y legitimidad de la misma (Moreno, 2006, citado en Muñoz-Martín, 2013:81).

También cobra relevancia el comportamiento ético en las empresas que queda reflejado en diferentes autores como Treviño *et al.* (2006); además diversos estudios, entre ellos los de Palazzi y Starcher (1997), Correa *et al.* (2004) y Orlitzky *et al.* (2003), coinciden cuando afirman que las empresas que se comportan de manera responsable con sus grupos de interés mejoran en el desempeño empresarial.

Por su parte Ríos-Manríquez *et al.* (2015) recogen en las conclusiones de su estudio, que las empresas que se comportan de manera ética con sus grupos de interés obtienen mejores resultados empresariales que aquellas que no lo hacen. Y en relación a la calidad laboral, se encontró que las empresas que ofrecen una alta calidad laboral a sus empleados experimentan un mejor desempeño empresarial que las empresas con niveles medios o bajos en su calidad laboral.

En la actualidad, la incorporación de la ética en la gestión de las empresas sigue siendo un tema pendiente. No obstante, cabe destacar que cada vez son más las empresas que se plantean nuevas formas de gestión coherentes con la sostenibilidad económica, social y medioambiental, lo que conlleva prevenir, paliar y asumir la responsabilidad respecto a los impactos negativos ocasionados ante los distintos grupos de interés.

Según Forética (2015:37), dentro de las actitudes ciudadanas respecto a la RSE: “a la hora de valorar lo “buena” que es una empresa, existe un factor destacado inequívocamente por la muestra: la preocupación por sus empleados. Esto se evidencia tanto en la primera respuesta (*top of mind*) que dan los encuestados de forma espontánea, como al computar el total de respuestas dadas. Adicionalmente los otros aspectos de RSE importantes son el comportamiento ético y el impacto en el medio ambiente”. Por lo tanto, consideramos que se trata de una razón de peso para analizar el clima laboral como aspecto especialmente relevante al considerar el grupo de interés de los empleados.

Revisando la literatura que analiza el concepto de clima laboral, se recogerán las distintas concepciones de este constructo, lo que permitirá no solo definir en qué consiste sino, además, fijar cuál es la relación del mismo con la RSC.

Además, se revisarán las páginas corporativas de las mejores empresas para trabajar, según *Great Place to Work*, para explorar la posibilidad de encontrar indicadores que puedan relacionarse con el clima laboral.

Por otro lado, se expondrán datos de otra herramienta de referencia internacional utilizada para la gestión de aspectos extra-financieros: la SGE 21 de FORÉTICA España y se utilizarán, además, fuentes secundarias de información incluyendo estudios, recursos de Internet e informes de mejora con varias empresas y autónomos desde la experiencia personal con el uso de la asesoría integral.

El objetivo del presente trabajo es, utilizando la asesoría integral, aportar distintas herramientas que faciliten a los directivos el análisis y toma de decisiones adecuados para mejorar el clima laboral.

El trabajo se estructura en cuatro apartados. En esta introducción se analiza la importancia del clima laboral dentro de la RSC, se describe la metodología y se indica el objetivo del TFM. Después de esta introducción, se aborda el clima laboral desde sus distintas definiciones y justificación de su importancia. Además, se analizan las herramientas para su análisis, junto con las carencias y propuestas de mejora. Finaliza con las conclusiones, limitaciones y reflexiones personales.

## 2. Clima laboral

### 2.1 Concepto y definición de clima laboral

Una de las primeras aproximaciones al concepto de “clima laboral” es la recogida por Gan (2007, citado en Bernal *et al.*, 2015:3), cuando Elton Mayo lleva a cabo su experimento en las fábricas de Hawthorne de la *Western Electric Company* entre 1927 y 1939. Dicho experimento<sup>1</sup> en su fase inicial de factor humano se centró en 6 empleadas, conocedoras de que participaban en un experimento en favor de la compañía, y consistió en mejorar la iluminación de su lugar de trabajo para luego eliminar dichas mejoras. En una segunda fase crítica se realizaron entrevistas confidenciales no dirigidas para conocer la opinión de 21.126 del total de 40.000 empleados y mejorar la supervisión. En la siguiente fase antropológica se adoptó la estrategia de observación en una sala donde trabajaban 14 obreros incluyendo incentivos financieros. Y después de la gran depresión se finalizó con la fase manipulativa basándose en asesoría personal y entrevistas de psicoterapia. Ello puso de manifiesto la importancia de las relaciones humanas y de otras variables de percepción, como son las condiciones de trabajo y los sentimientos de los empleados, entre otras, para conformar un clima laboral determinado.

Más adelante Lewin *et al.* (1939) introducen en sus experimentos el término de “clima organizacional” como vínculo entre la persona y el ambiente. Se corresponde a la percepción de la realidad que tiene un trabajador sobre la empresa y el entorno en el cual trabaja. Durante los años 30 realizaron experimentos de carácter voluntario para estudiar los efectos sobre la conducta de diferentes “climas” influenciados por el liderazgo sobre 3 grupos de alumnos de 10 años. Se les orientaba a realizar trabajos manuales y estaban a cargo de adultos con instrucciones específicas con un estilo de liderazgo que tenían que seguir: autoritario, democrático y *laissez faire* (liberal), creando en cada grupo un clima diferente. Dichos resultados se complementan con Schneider (1975), que afirma que no hay un clima de trabajo que sea común a todas las empresas.

---

<sup>1</sup> La descripción del experimento se ha obtenido de:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/438/Los%20Experimentos%20de%20Hawthorne.htm> (20 Julio 2017).

<http://www.psicologia-online.com/pir/elton-mayo-y-experimentos-de-hawthorne.html> (20 Julio 2017).



Para Victor y Cullen (1988:2), "el clima ético organizacional se refiere a las percepciones predominantes de los empleados respecto a las prácticas empresariales y procedimientos con un contenido ético". Proponen que el clima ético en una organización reflejará las actitudes y comportamientos de la alta dirección, que a su vez influyen en las percepciones que tengan los empleados respecto al clima ético en dicha organización. Conviene destacar que el clima ético, se incluye dentro del clima laboral y se basa en que haya sistemas y estándares normativos formales establecidos dentro de las organizaciones, y que al mismo tiempo estos sean percibidos por los empleados o funcionarios.

Por otro lado, Reichers y Schneider (1990, citado en Cuadra y Veloso 2007:48) definen clima organizacional como: "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella"; mientras que para Gibson (1990, citado en Del Toro *et al.*, 2011:3), el clima organizacional es "un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la organización".

El clima organizacional alude a la situación y sus conexiones con pensamientos, sentimientos y creencias de los miembros de la organización, respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, inherentes a ella. Describiéndolo como temporal, subjetivo y a menudo sujeto a la manipulación directa de las personas con poder e influencia (Denison, 1996).

Segredo y Reyes (2004) hacen hincapié en que el elemento fundamental del clima organizacional está constituido por las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, de ahí que la calidad del entorno juegue un papel importante en la percepción sobre el clima de una organización. Lo definen como el conjunto interno en el que opera la organización, que viene influido por la calidad de sus relaciones con el contexto, donde se incluye: todos los factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos.

También, para Sandoval (2004), la percepción de los miembros de la organización en relación al ambiente de trabajo es un indicativo del clima organizacional, incluyendo la estructura, el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación y las recompensas. Considera que todos estos aspectos son objetivos y relativamente perdurables en la organización.

En definitiva, y siguiendo a Ferrato y Couthiño (2005) se puede afirmar que las organizaciones tienen distintos tipos de clima ético y con cierta diferenciación dentro de las propias organizaciones, en función de las normas escritas o no escritas difundidas por los directivos de cada empresa. Por tanto, existen diferentes tipos de clima ético en el interior de las compañías, tema que depende en gran medida de la dirección, de la gerencia y de la supervisión del área. Por eso, Pérez de Maldonado *et al.* (2006) subrayan la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo. Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa de que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

Para afianzar el objetivo de este TFM nos apoyamos en Segredo y Reyes (2004) y Vargas (2010, citado en Bernal *et al.*, 2015:4), que destacan que la importancia de analizar esta variable se fundamenta principalmente en generar resultados que contribuyan a implementar programas de desarrollo integral para mejorar las condiciones laborales, la calidad de vida personal y el grado de participación de los colaboradores hacia el éxito en las instituciones del sector público y privado.

Tal y como hemos visto por las definiciones anteriores, para algunos autores se trata de elementos objetivos incluyendo uno o varios dentro de: prácticas, formas y condiciones de trabajo, estilo de liderazgo, entorno, sistemas de recompensas (Lewin *et al.*, 1939; Schneider, 1975; Victor y Cullen, 1988; Sandoval, 2004; Pérez de Maldonado *et al.*, 2006). Mientras que para otros es algo más heterogéneo, donde además de la variable objetiva, se incluyen una o varias variables subjetivas tales como: relaciones interpersonales, sentimientos y creencias de los empleados, prácticas y procedimientos informales, motivación, procesos comunicacionales internos o externos, etc. (Gan, 2007, citado en Bernal *et al.*, 2015:3; Reichers y Schneider, 1990, citado en Cuadra y Veloso, 2007:48; Gibson, 1990, citado en Del

Toro *et al.*, 2011:3; Denison, 1996; Segredo y Reyes, 2004; Ferrato y Couthiño, 2005). Es importante resaltar que el elemento que está presente en casi todas las definiciones, y es el relevante para este TFM, es la percepción de los empleados de dichas variables. Y en este sentido es conveniente recordar que el clima organizacional transmite la cultura interna de la organización y al mismo tiempo, determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, el rendimiento, el valor añadido que aporta a la empresa y su satisfacción en dicho entorno.

También son relevantes algunos estudios llevados a cabo en torno al clima laboral. Como por ejemplo, en el estudio de las 500 empresas más importantes de España de Fontrodona y De los Santos (2004), centrado en el análisis del clima laboral ético y que recoge que un criterio fundamental para que la implantación de prácticas éticas sea exitosa es que deben estar dirigidas a facilitar el proceso de toma de decisiones. Por tanto, tienen que ser herramientas útiles que respondan a la realidad diaria con la que se encuentran constantemente las personas que configuran la empresa. Asimismo, deben estar respaldadas con el máximo compromiso de la alta dirección, que con su ejemplo potencia dichos valores.

Elçi y Alpkın (2009) analizan los efectos de los 9 distintas tipologías de *clima ético* (interés individual o propio, beneficio de la empresa, eficiencia, amistad, interés de equipo o grupal, responsabilidad social, moral personal, reglas y procedimientos de la empresa y finalmente códigos y leyes profesionales) respecto a la satisfacción laboral de sus empleados concluyendo que por un lado los tipos de clima de interés individual ejercen una influencia negativa sobre la satisfacción laboral, mientras por otro lado los tipos de clima de interés grupal, de responsabilidad social y de códigos y leyes profesionales resultan impactos positivos. Según resultados del estudio se indica que el clima ético puede ser usado como una herramienta poderosa para mejorar el rendimiento de la empresa. De este modo, parece ser necesario crear, promocionar y facilitar un conveniente clima ético, dentro del clima laboral, para aumentar la satisfacción laboral en las organizaciones y así obtener a su vez beneficios empresariales y económicos.

También en España el clima laboral es un tema de interés y relevancia para las empresas, en especial en las mejores para trabajar (*Great Place to Work*). Esto se comprueba al revisar sus distintas páginas corporativas o informes de RSC donde

aparece reflejado el clima laboral. En dicho *ranking* se certifican cada año los mejores lugares para trabajar, en base a dos herramientas de evaluación:

- Encuesta a empleados *Trust Index*, donde se consulta la percepción de los empleados sobre las conductas que miden la forma en la que la credibilidad, el respeto y la justicia se expresan en su lugar de trabajo. También se incluye información sobre los niveles de orgullo y camaradería en el entorno.

- Cuestionario a la gerencia *Culture Audit* que brinda información sobre el sistema de valoración, los programas y las prácticas (políticas de recursos humanos), expresando la cultura exclusiva de la empresa. Consta de dos partes:

1. Datos demográficos de los empleados (cantidad de empleados, rotación voluntaria, desglose étnico, cargos, etc.), información general sobre la organización (año de fundación, ganancias) y beneficios ofrecidos a empleados (porcentaje de prima de seguro que paga la empresa por empleado, cantidad de tiempo de vacaciones).

2. Preguntas de interpretación abierta, para que la empresa comparta su filosofía y prácticas en áreas como la contratación, la comunicación, el desarrollo del empleo y los festejos corporativos.

Cabe destacar que entre las 50 mejores empresas para trabajar en España en 2017, independientemente del número de empleados, el 75% dispone de premios y prácticas para reconocer esfuerzos extraordinarios a sus empleados. Además, el 98% cuenta con horario flexible y el 82% tiene medidas de teletrabajo. También destaca que el 98% ofrece seguro médico privado a sus empleados y un 85% también ofrece ayudas para la formación.

Haciendo un repaso somero a las páginas web de estas compañías intentaremos averiguar los aspectos que tienen relacionados con la calidad de vida laboral. De ahí se colige que las empresas que quieran mejorar su clima laboral han de hacer algunas o el conjunto de esas acciones.

Con más de 1.000 empleados en 2017 destacan por orden de *ranking*: Liberty Seguros, Lilly, The Adecco Group, Vodafone España y Kiabi España.

En primer lugar aparece Liberty seguros, que en su página corporativa destaca que los valores principales de la empresa son: igualdad, trato justo, compañerismo y compromiso. A su vez apuestan por el desarrollo del trabajador en el ámbito profesional, la flexibilidad y los beneficios sociales. El 99% de sus empleados en plantilla tiene contrato fijo. Una de las acciones que les diferencia es que cada

trimestre el equipo directivo se reúne y comparte con sus trabajadores la marcha del negocio; esto hace que los empleados se sientan parte de un gran equipo y compartan su visión sobre las distintas áreas. En sus oficinas intentan crear cercanía con espacios abiertos y, además, una vez al año hacen un evento para todos los trabajadores en el que se fomenta esta idea. Incluyen horarios flexibles, planes de pensiones, reconocimientos por antigüedad y horas de libre disposición para gestiones personales.

Respecto a la compañía Lilly, en su web corporativa dentro de sus memorias anuales de RSC 2013-14 y 2015-16 aparece que utiliza una estrategia de negocio con cuatro pilares principales, siendo uno de ellos el talento que se centra en sus empleados. Tiene la idea de que sin sus excelentes trabajadores no conseguirían sus objetivos y, es por ello, que debe cuidarlos y formarlos continuamente. Se corresponde con el gran compromiso de la compañía que es facilitar el bienestar en el lugar de trabajo y, en este sentido, se centra en aspectos relacionados con la motivación y el bienestar, la formación y el desarrollo profesional y muy especialmente en la sensibilización hacia la diversidad. Además, han generado un entorno en el que fluye la información entre los empleados.

Además, destaca que toda la plantilla, indistintamente de su tipo de contrato o de empleo, disfruta de los mismos beneficios sociales tales como: seguro de vida y accidentes, plan de pensiones para todos los empleados con más de dos años de antigüedad, complemento de las prestaciones de la Seguridad Social para empleados con familiares con discapacidad a su cargo; autobuses de empresa, club de empresa, becas de estudios, detalles de Navidad, instalaciones deportivas y comedor. Además, incluye varias medidas dentro de su Política de Conciliación: jornada flexible, salvo personal de fábrica por turnos; vacaciones flexibles; premio de nupcialidad y de natalidad; protección de la maternidad mediante ayudas de guardería.

Dentro de la formación resalta el programa de formación de acogida para nuevos empleados. También se incluye un servicio de prevención propio y un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales.

En tercer lugar se encuentra The Adecco Group, que en su web corporativa aparece que la confianza, el trabajo en equipo, la comunicación y la iniciativa abanderan la forma de relacionarse dentro de la compañía, con las empresas y los candidatos. Los empleados tienen un muy alto nivel de confianza en la propia empresa.

Dentro de su informe internacional de RSC 2015-16 muestra que cuenta con programas específicos para involucrar a los trabajadores, avances y mejoras en su desarrollo personal y profesional, cambios en los horarios y flexibilidad. Por otro lado, se realizan sorteos, concursos internos, retos, etc. Además, son interesantes sus programas internacionales para favorecer y apoyar la movilidad internacional.

A nivel nacional ha lanzado un programa "Adeccuidate" lo que significa que "Adecco cuida de ti". Dicha iniciativa promueve y celebra un estilo de vida saludable en el ambiente laboral: emite a nivel interno una revista semanal con consejos de nutrición y deportes, y aprovecha la celebración del día mundial de la salud para recordar a sus empleados la importancia de su salud.

Cabe destacar que en el informe anual de la Fundación Adecco 2016 aparece, en relaciones laborales, que la RSC debe apoyar y asegurar la representación y protección de los trabajadores a través del diálogo social entre trabajadores, empresa y estado, la negociación y como consecuencia los convenios colectivos. Se insiste en que para generar un cambio cultural a través de la sensibilización de los empleados es necesario posicionar el compromiso de la dirección, coincidiendo en este punto con Fontrodona y De los Santos (2004), cuando afirman que es necesario generar reflexión y diálogo interno, proporcionar conocimientos básicos y concienciar para asegurar que todos los empleados son sensibles al cambio y se comprometen con él.

En el caso de Vodafone España, en su web corporativa dentro de su informe integrado 2015-16, aparece que se apuesta por proporcionar un buen ambiente de trabajo tratando a las personas con respeto y ofreciendo incentivos atractivos, así como oportunidades de desarrollo profesional. Incluye la misión de la comunicación interna que es acercar al empleado la información sobre la estrategia y la oferta de la compañía, hacer que se sienta parte fundamental del negocio, y aumentar su nivel de compromiso. Dentro de los beneficios sociales muestran: distintos seguros de salud, vida y accidentes, aportación plan de pensiones, ticket restaurante y jornada intensiva de verano.

Desde el punto de vista de Formación y Desarrollo, se focalizan en la mejora de las capacidades de los empleados. Respecto a los mandos de la compañía encontramos el programa *Engage your team* en el cual se desarrollaron habilidades de *coaching* y gestión de equipos, buscando el impacto directo en el incremento del compromiso de los empleados con la organización y mejorar las capacidades de liderazgo de sus

mandos. Todo ello está muy en sintonía con la herramienta de dinámicas de grupos que proponemos más adelante.

Otra iniciativa formativa es la *Rapid Gym* para desarrollar competencias clave para su trabajo diario: comunicación, innovación, gestión del tiempo y negociación a través de sesiones presenciales, medios audiovisuales, *masterclass*, etc. Como carácter distintivo, con el programa de *Mentoring*, 339 empleados han recibido el apoyo de un mentor en su desarrollo profesional, y a su vez se capacita a los mentores a obtener el título de *International Coach Certification*.

La acción social como voluntariado corporativo se realiza a través de los empleados con impacto en la comunidad, disponiendo de 8 horas anuales para desarrollar dicha actividad.

Acabamos con Kiabi España, que en su web corporativa aparece una reseña de *Great Place to Work*, pero no aparecen referencias de informes de responsabilidad social, ni política con empleados, salvo un apartado acerca de misión y valores. En el apartado de otras noticias informa de la existencia de la Fundación Kiabi.

En conjunto, en las empresas analizadas se constata la importancia de tener un buen clima laboral y teniendo en cuenta la información suministrada se muestran los siguientes factores que pueden influir en la calidad del clima laboral:

- Existencia de contrato fijo
- Proximidad de los directivos con los empleados
- Horarios y vacaciones flexibles
- Horas de libre disposición para gestiones personales
- Medidas de teletrabajo
- Reconocimientos por antigüedad
- Sorteos, concursos internos, retos
- Premios de nupcialidad y de natalidad
- Protección a la maternidad mediante ayudas guardería
- Planes de pensiones
- Seguro de vida y accidentes
- Programa de formación de acogida para nuevos empleados
- Programas internacionales para favorecer y apoyar la movilidad internacional
- Formación en materia de salud y hábitos saludables
- Formación para mejorar capacidades: *coaching* y gestión de equipos

## **2.2 Herramientas de análisis de clima laboral**

En la práctica, el diálogo con los grupos de interés no suele hacerse de una manera real. Además, la importancia de la alta dirección en defender la RSE se fundamenta en la ejecución dentro de los niveles medios. Y por otro lado, en referencia a las memorias de RSE, al menos tienen un valor mínimo que es el de poner todos los departamentos a dialogar (Abenoza y Lozano, 2015). Es por ello que en este TFM abogamos por la utilización de la asesoría integral como herramienta de mejora de la comunicación con los grupos de interés, la transmisión de la cultura de RSE a los mandos intermedios y también el diálogo entre los distintos departamentos.

En su informe sobre SGE 21 Forética (2017:1,2) desarrolla una herramienta de referencia internacional para la gestión de los aspectos extra-financieros de las organizaciones. Como sistema flexible, permite su adaptación a cualquier tipo de organización, sean empresas grandes o pymes, de titularidad pública o privada o entidades del tercer sector, entre otras. Supone para la dirección de la organización un convencimiento de su capacidad de generar un liderazgo responsable. Además, requiere un compromiso que demuestre: su integración en la estrategia y procesos de la organización, en consonancia con Fontrodona y De los Santos (2004), el impulso del diálogo y el conocimiento de las expectativas de los grupos de interés, y finalmente el fomento de la transparencia y la comunicación. Dicho compromiso por la alta dirección es también necesario para la aplicación de la herramienta que desarrollamos en este TFM.

Cuando hablamos de clima laboral, desde el punto de vista de la RSC, también podríamos hablar de clima ético, ya que son dos conceptos diferentes pero complementarios. Por ejemplo, Elçi y Alpkın (2009), dentro de las conclusiones de su estudio indican que, dada la importancia de la satisfacción laboral de los empleados tanto para resultados individuales como organizacionales, el clima ético puede ser usado como una herramienta poderosa para elevar el rendimiento. Creando, anunciando y desarrollando un conveniente clima ético parece ser condición necesaria para mejorar la satisfacción laboral en organizaciones y obtener a la vez beneficios económicos y para la alta dirección.

Además, la Política Ética que corresponda con una empresa comprometida con sus valores, debe estar reflejada por escrito, siendo de obligado cumplimiento para sus empleados y proveedores, pero también el marco para las relaciones comerciales con



los clientes, con especial enfoque a las prácticas de mercado y planteamiento de competencias empresariales. Todo ello favorece la confianza de los clientes y su futura fidelización. La transparencia de información hacia otros *stakeholders* como accionistas, posibles inversionistas y comunidades (próximas) es fundamental para generar confianza, al mismo tiempo que mejora la reputación. Por tanto, la gestión ética empresarial es un avance competitivo que implica una mayor visión, al tener en cuenta los distintos grupos de interés, que de acuerdo con Díaz (2005) son con los que se relaciona de forma directa e indirecta. Dicha mayor visión incluyendo, además de los empleados, la información de los distintos grupos de interés, se ha de tener cuenta cuando desarrollamos o implementamos herramientas para la mejora del clima laboral.

En este TFM proponemos el uso de diferentes herramientas dentro de la asesoría integral para así mejorar el clima laboral y a su vez incidir positivamente en la gestión de la empresa. Se realiza desde la perspectiva de generar armonía en la empresa (a modo de terapia), considerando que se pretende sanar y resolver conflictos o problemas dentro de un entorno laboral donde se encuentran los trabajadores, y al mismo tiempo facilitar que el empresario/autónomo se rodee de buenos profesionales, haga cambios, tome decisiones con más criterio y disfrute con su profesión o actividad. Es aplicable tanto para grandes empresas, como pymes y autónomos. Deben ser realizadas por asesores externos o por el propio departamento de RSC que con una visión holística ayuden a identificar los temas prioritarios, sean financieros o extra-financieros, y facilitar la toma de decisiones con diferentes pautas de acción.

De igual forma y aplicable a quienes realizan la asesoría integral, según Abenoza y Lozano (2015:51-3) describen las características comunes de los profesionales de la RSE tales como: personas humanistas, multidisciplinarias, con pensamiento sistémico, empáticos, con capacidad de conectar con otros perfiles dispares de la empresa y visionarios. Además, inciden en que: “es importante tener un conocimiento profundo de la realidad del negocio de la compañía: de las limitaciones del día a día derivadas del trato con los clientes, el tipo de dilemas más comunes, etc.” Por tanto se corresponde con personas con una visión integral, holística del funcionamiento de la empresa que pueden hacer sugerencias adecuadas con credibilidad en los diferentes departamentos.

Se recogen a continuación las herramientas propuestas, dentro de la asesoría integral, para analizar y mejorar el clima laboral.

## **1. Entrevistas**

Según la Real Academia Española se define entrevista como: Vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado, para tratar o resolver un negocio.

Se trata de la técnica más utilizada en selección de personal y en este caso se corresponde, con una entrevista de investigación dentro de la propia empresa, es decir, de un método para recabar información para su posterior análisis (Breakwell, 2002).

Lo más frecuente es que la entrevista sea personalizada entrevistador-entrevistado. No obstante, pueden darse entrevistas en grupo, en las que haya varios candidatos entrevistados y hasta dos o tres entrevistadores. Se realizarán diferentes entrevistas variando en número según el tamaño de la empresa. La entrevista inicial se realizará con el alto cargo o en su ausencia con quienes lleven la gestión de la empresa. ([Ver anexo](#)).

En el material didáctico “Dirección de personas” (Saavedra, 2014), correspondiente a la asignatura derechos humanos y relaciones laborales del Máster, se recogen los distintos tipos de entrevistas atendiendo al grado de libertad que tengan los entrevistadores en cuanto a la formulación de preguntas:

1. Entrevista estructurada. En ella todas las preguntas están preparadas de antemano y el entrevistador se ciñe única y exclusivamente a ellas. Este tipo de entrevistas es imprescindible cuando existe más de un entrevistador, con objeto de que todos ellos sepan cuál va a ser la secuencia de preguntas y se prepare cada uno una parte de la misma. Suele ser muy mecánica, se trata por tanto de una batería de preguntas, casi un interrogatorio. Para el tipo de asesoría que buscamos dicho tipo no es el adecuado ya que se busca que el entrevistado pueda aportar sugerencias de forma libre, e ir adaptando algunas preguntas según las respuestas iniciales.

2. Entrevista no estructurada. En este tipo de entrevistas se da al entrevistador la posibilidad de elegir libremente el tipo de preguntas que va a realizar, al hilo de lo que vaya exponiendo el candidato. Para la herramienta que proponemos puede aplicarse

en algunas entrevistas con algún empleado. Al principio se le comenta algún tema importante a tratar y se le deja que comente sus impresiones.

3. Entrevista semiestructurada o mixta. Se preparan con anticipación aquellas preguntas que se consideran más importantes, dejando al arbitrio del entrevistador otras que puedan ir surgiendo en la conversación. Este tipo es el que más se usa en la asesoría integral.

En cualquier caso, la mayor dificultad estriba en establecer las preguntas en función de la persona a entrevistar y los puntos que se desean recabar para completar la asesoría, actuando con confidencialidad y poniendo especial atención a toda la información que pueda ser relevante.

Acciones a realizar antes de la entrevista:

- Revisar información de la empresa en internet. Consultar la web corporativa.
- Visitar la zona para localizar dónde están ubicadas las instalaciones. Observar cualquier situación que pueda afectar a la empresa.

Pautas de comportamiento:

El entrevistador deberá favorecer el clima de la entrevista y ayudar a crear un ambiente de confianza mutua; debe ser respetuoso y mostrarse amigable. Se realizan tanto con los empresarios como con los empleados y cargos de responsabilidad.

Son realizadas por uno o dos entrevistadores con formación en diferentes campos (RSC, *coaching*, psicología, recursos humanos, formación empresarial, etc.). El entrevistador debe aplicar toda su experiencia vital y profesional, integrando toda la información necesaria: escuchando, observando, sintiendo e intuyendo, siempre desde la confidencialidad teniendo en cuenta la cultura organizacional de la empresa para identificar y analizar la situación actual.

El objetivo es identificar el origen real de lo que sucede y los aspectos a mejorar, que puedan tener una implantación rápida, que a su vez implica mejorar las habilidades emprendedoras del empresario/autónomo, optimizar, diversificar y potenciar los recursos de la empresa.

Para la realización de la entrevista se recomienda la, entrevista abierta o libre y la entrevista semiestructurada o mixta (que incluye un cuestionario y preguntas por intuición).

En primer lugar se realizará una reunión-entrevista con el máximo o máximos responsables de la empresa siguiendo a Cuadra y Veloso (2007), quienes establecen que el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral. Los mejores líderes son los que exhiben estrategias transformacionales y transaccionales. De ahí la necesidad de establecer reuniones con los líderes y alta dirección para facilitarles las estrategias para realizar cambios.

Acciones dentro de la empresa durante la propia reunión-entrevista inicial:

- Visitar las instalaciones.
- Consultar el organigrama.
- Consultar los procesos del negocio: desde la entrada de materias primas hasta la salida del producto final o servicio al cliente.
- Confirmar idea inicial, filosofía, cultura de empresa (códigos de conducta, etc.) y su aplicación, transmisión dentro de la organización en ese momento.

#### Entrevista con alto cargo o gerencia.

Realizar diversas preguntas respecto a proyectos de futuro y/o expansión, nivel de satisfacción de empleados, junto con procedimientos para la incorporación y formación de nuevos empleados. También se preguntará acerca del tiempo dedicado a la actividad por parte del empresario/máximo responsable, buscando que haya un equilibrio de rentabilidad y tiempo para su vida personal. En algunos casos se utilizará el cálculo de ganancia real por hora trabajada como señal de alarma para hacer cambios, en especial cuando sea inferior a 20€/hora por parte del alto cargo (en el [Anexo](#) se han incluido algunas preguntas tipo que pueden servir de orientación).

Como toma de conciencia se contrastará la información del sector durante la entrevista. Se preguntará sobre la forma de autopromoción, forma de relacionarse con otros grupos de interés: otros empresarios del sector, alianzas, proveedores y clientes más relevantes. Se revisará si se tiene en cuenta la transparencia de información y que aparezca reflejada por escrito. Es una forma de confirmar la coherencia en sus códigos de conducta e informes con lo que se lleva a la práctica.

También se preguntará acerca de temores, miedos riesgos futuros a prevenir y de acciones de responsabilidad social, medidas medioambientales que se estén implementando en la empresa, al igual que cualquier información relevante que considere oportuna.

Se trata por tanto, de una primera entrevista semiestructurada que requiere mayor experiencia por parte del entrevistador al ir intercalando una serie de preguntas en orden adecuado entre las respuestas e información relevante que aporte el entrevistado y facilitando que el empresario hable abiertamente acerca de su negocio y su momento actual.

Una vez terminada la entrevista se deberá informar de los departamentos en los que se va a realizar la asesoría, los empleados que se van a entrevistar en las siguientes sesiones, si se requiere realizar alguna dinámica de grupos o sesión de *coaching*, etc.

### Entrevistas a empleados

A continuación se realizarán más entrevistas en diferentes sesiones, pudiendo ser individuales, con algún empleado relevante, o con algunos empleados del mismo departamento a la vez. En estos casos, se incidirá en el trabajo en equipo, la comunicación interna, el buen clima laboral y se facilitara que puedan aportar sugerencias y posibilidades para la mejora del negocio. Se busca potenciar la colaboración y la confianza interna, al mismo tiempo que, confirmar si dichos empleados perciben una remuneración adecuada a su formación y valor en la empresa. En cualquier caso, identificar si hace falta recolocar algún empleado o incorporar más personal.

Con los empleados es conveniente realizar entrevistas rápidas, y más cercanas a las no estructuradas, usando pocas preguntas para generar un clima distendido y de confianza. Lo más importante es generar un clima cercano y lograr empatizar con ellos. A modo de ejemplo, se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa? ¿Cuál es tu jornada laboral?
- ¿Considera que la promoción y formación que ha tenido en la empresa es la adecuada?
- ¿En realidad, qué funciones realiza en la empresa? ¿Se delegan?
- ¿En qué departamento le gustaría trabajar? ¿Con qué cargos superiores?
- ¿Cómo se podría mejorar la comunicación o relación con sus compañeros y superiores?
- ¿Qué es lo que te motiva del trabajo? ¿Cómo se ve en unos años en la empresa?

En definitiva, con las entrevistas tenemos una herramienta de investigación para poder tomar decisiones con más criterio respecto a cómo mejorar el clima laboral. A su vez, nos pueden servir para ayudar a confirmar la idoneidad del puesto y la importancia de rodearse de buenos profesionales.

## **2. Dinámicas de Grupos**

Durante la asesoría integral puede incluirse la dinámica de grupos, que según Lewin (1947) es el proceso social a través del cual las personas interactúan de modo directo en los grupos pequeños. En otras palabras es el estudio de las fuerzas que actúan en el interior de un grupo.

En nuestro caso, la herramienta de dinámica de grupos es donde se refleja el conjunto de fenómenos, conductas, pensamientos y actitudes que interactúan en las relaciones humanas. Se trata de cubrir las siguientes áreas: formativa, educativa y terapéutica. En este sentido, al ser una formación grupal, se realiza una función de sanar cuando se resuelven conflictos o se liberan nudos emocionales generados de las propias relaciones laborales entre los empleados y con sus responsables directos, lo que favorece un mejor clima laboral.

Las dinámicas de grupos consisten en establecer reuniones (en grupos de 10 a 20 según el volumen de empleados y por departamentos), con el personal de la empresa tratándose algunos de los siguientes temas: trabajo en equipo, armonía, comunicación, desarrollo de fortalezas y liderazgo, entre otros. De este modo, se genera un medio para una toma de decisiones más consciente, aclarar dudas y armonizar las relaciones sociales para facilitar la mejora del clima laboral y conciliación de la vida familiar y profesional.

Esta herramienta constituye una oportunidad para los empleados de expresar sus opiniones y sentirse más integrados formando parte de un equipo humano. En ausencia de jefes, se fomenta que hablen de cómo generar armonía y mejorar la comunicación dentro de la empresa para mejorar el clima de trabajo. Para ello, se elaborará un guion con ejemplos prácticos para facilitar que interactúen durante la dinámica, tratando temas que les interesen y facilitando la liberación de nudos emocionales y la comunicación entre ellos.

Por ejemplo, se puede simular una situación de cambio de parecer con compañeros de trabajo o con jefes y se facilitará una actitud más asertiva, hablar de persona a persona, etc. Se contrastará la reacción que se tuvo ante una situación determinada en el pasado con distintas opciones, pasando de situación de diálogo a otras donde la otra persona no quiera hablar. Las recomendaciones pueden dirigirse hacia el fomento de una actitud de diálogo con mentalidad abierta ante cualquier compañero de trabajo.

Al mismo tiempo se ponen de manifiesto las ventajas de llevarse bien en el lugar de trabajo, ya que es lo que marca la diferencia y permitirá mejorar el clima laboral. Por ejemplo, se les puede preguntar por sus sentimientos, incluso por el estado físico, cuando se evita afrontar miedos e inseguridades. Otra ventaja a destacar es que la mejora en la comunicación y en el clima laboral son pautas que también se pueden aplicar a su vida personal.

### **3. Sesiones de *coaching***

El *coaching* (Dolan, 2012) es el arte de extraer lo mejor de las personas respetando la integridad del espíritu humano y constituye un entrenamiento aplicado al entorno de la empresa. Se trata, por tanto, de un entrenamiento personal. El *coaching* vital o privado, que es una práctica orientada al futuro y diseñada para ayudar a los clientes a definir y conseguir objetivos y aspiraciones, las acciones pueden enfocarse a resolver problemas en cualquier esfera de la vida: personal, profesional, formativa, de relación o de salud. En la herramienta que proponemos para mejorar el clima laboral podemos definirlo como la relación profesional temporal, que facilita la obtención de resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas.

Después de la entrevista inicial con el empresario o altos cargos se podrá complementar con algunas sesiones de *coaching* como un servicio exclusivo para planificación y priorización de objetivos y tareas a realizar por parte de la gerencia. Para tal fin, se le acompañará, como observador, durante una o varias jornadas laborales en el lugar de trabajo (reuniones, entrevistas, etc.), identificando los aspectos a mejorar. Pueden tratarse diversos temas tales como: conciliación de vida familiar y profesional, asesoramiento y valoración en nuevos proyectos e inversiones, desarrollo de capacidades y habilidades sociales, asesoramiento en el arte de alcanzar acuerdos armoniosos, etc.

Como resultado, se busca mejorar la motivación, la actitud, desarrollar habilidades sociales, la fortaleza mental y las buenas sensaciones dentro de la práctica empresarial.

#### **4. Informe de mejora**

Al finalizar las sesiones anteriores, se planteará una reunión con el empresario y se le hará entrega de un informe de recomendaciones (mejoras) basadas en las debilidades encontradas. En dicho informe se incluyen conclusiones, pautas y sugerencias para el futuro, basadas en la información obtenida de las diversas entrevistas y en algunos casos de dinámicas de grupos y sesiones de *coaching*.

Debe incluir: la idea original, cultura de la empresa, cultura de responsabilidad social, pautas para mejorar la comunicación dentro de la empresa junto con la realización de reuniones periódicas con los cargos de responsabilidad para cambiar impresiones y cómo afrontar puntos a mejorar y cualquier novedad o debilidad que aparezca.

También puede aparecer alguna sugerencia para definir bien el organigrama y delimitar las funciones a realizar por los cargos de responsabilidad. Es importante confirmar que se genera un buen ambiente laboral cuando nos encontramos con un buen equipo de trabajo, evitando excesos de responsabilidad innecesarios. De ese modo, se solucionan muchas incidencias generadas por el exceso de responsabilidad y funciones por parte del alto cargo.

El informe deberá poner de manifiesto las indicaciones para mejorar el clima laboral, que se obtienen a través de todo el procedimiento que se ha descrito en las herramientas. Durante las sesiones es posible que haya información relevante que sea conveniente adelantar a la alta dirección para facilitar una mejor toma de decisiones. Además, se realizará un seguimiento después de todas las sesiones, que se van incorporando en dicho informe.

Pasadas unas semanas se programará una reunión con el empresario para confirmar los resultados obtenidos y cambios realizados. Además, en los casos de asesoría externa, se valorarán posibles colaboraciones futuras. En dicho seguimiento, se incluirán nuevas preguntas puntuales de confirmación con los trabajadores a las que las medidas afecten. Es importante corroborar que la mejora del clima laboral se ha de mantener en el tiempo de la empresa, como un activo más.



De forma complementaria a estas herramientas, y dirigidas a la alta dirección, la asesoría integral puede ampliarse para innovar con orientación profesional y vocacional de futuros proyectos (*coaching* vital), expedientes de vida y distintas formas de autopromoción, de una forma sencilla y eficaz.

### 3. Conclusiones

Según hemos puesto de manifiesto, el clima laboral está relacionado con la RSC cuando tratamos la relación de la organización con el grupo de interés de los empleados. Varios autores han establecido esta conexión encontrando diversas formas de enfocar el clima laboral, siendo relevante la percepción de los empleados, como factor común que está presente en casi todas las definiciones. Dicha percepción determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, valor añadido que aporta a la empresa y su satisfacción en dicho entorno.

Cuando se mantiene un buen clima laboral dentro de la cultura de responsabilidad social, se convierte en punto de referencia para los empleados y el resto de grupos de interés con los que se relaciona. Del mismo modo transmite un sentido de coherencia, abierto a cambios y buena comunicación.

Es por ello que mantener un buen clima laboral se conforma como un elemento básico dentro del funcionamiento de una empresa y un aspecto a tener en cuenta para mejorar la eficiencia, una mejor delegación de las responsabilidades y funciones a realizar.

Además, se constata que la mejora del clima laboral es una acción que debe mantenerse en el tiempo en la empresa, para lo cual es necesario que el empresario se apoye en diversas herramientas para mantener o mejorar dicho clima.

En la práctica, una de las limitaciones que puede aparecer al tratar de incorporar nuevas herramientas dentro del entorno profesional o empresarial, es el “miedo al cambio”. A veces el cambio se facilita al ir aparejado con la necesidad urgente de solucionar un problema de reputación, o bien por innovar, curiosidad, o incluso por un capricho o razón aleatoria por parte de los cargos de responsabilidad. Por ello resulta esencial que desde las primeras sesiones, con la información suministrada, tomen conciencia de la situación actual y de los cambios a realizar, confirmando mejorías.

Una de las limitaciones de este TFM proviene de la fuente de información utilizada para encontrar indicadores que estén relacionados con el clima laboral, debido a que las empresas mejor posicionadas no siempre ofrecen en sus páginas corporativas la

información de forma clara y detallada, omitiendo incluso en algún caso información respecto a su política de RSC.

Por otro lado, cuando hablamos de clima laboral, desde el punto de vista de la RSC, también podríamos hablar de clima ético, ya que son dos conceptos diferentes pero complementarios. Una de las futuras líneas de trabajo en este tema sería poder establecer la relación entre el clima ético y el clima laboral y ver las características resultantes cuando una empresa quiere mejorar su clima ético. En este sentido, se podrían desarrollar para el clima ético unas herramientas similares a las establecidas para el clima laboral, utilizando asimismo asesoría integral.

Para finalizar, me gustaría destacar que, desde mi experiencia personal, las entrevistas de asesoría realizadas con empleados son percibidas por los trabajadores como un interés por parte de la alta dirección en mejorar el funcionamiento de la empresa y para ello se tienen en cuenta sus opiniones. Al tratarse de algo novedoso favorece que los empleados se solidaricen, compartan sus sugerencias y se sientan valorados. En especial al realizar el seguimiento y confirmar alguna mejoría, suelen agradecer que se hayan tenido en cuenta sus sugerencias.

#### 4. Referencias bibliográficas

- Abenoza, S. y Lozano, J. (2015). *La RSE ante el espejo*. Entre el desencanto, la conciencia de oportunidad y el sentimiento de urgencia. ESADE, Instituto de Innovación Social y Fundación Albertis. Recuperado de <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/917/La%20RSE%20ante%20el%20espejo.pdf> (10 Junio 2017).
- Bernal, I., Pedraza, N. A. y Sánchez, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31, 8–19.
- Breakwell, G. M. (2002). *Cómo realizar entrevistas con éxito*. Gestión 2000, Barcelona, 1996. Recuperado de [https://books.google.es/books?id=huS3qLN90EIC&printsec=frontcover&dq=breakwell&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj84p31h\\_zVAhWL7BQKHQYfAo0Q6AEIKTAA#v=onepage&q=breakwell&f=false](https://books.google.es/books?id=huS3qLN90EIC&printsec=frontcover&dq=breakwell&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj84p31h_zVAhWL7BQKHQYfAo0Q6AEIKTAA#v=onepage&q=breakwell&f=false) (22 Agosto 2017).
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. CEE. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES> (10 Agosto 2017).
- Correa, M. E., Flynn, S. & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial (Vol. 85)*. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). United Nations Publications. Santiago de Chile. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5621/S044214.pdf?sequence=1> (3 Agosto 2017).
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum (Talca)*, 22(2), 42-58.

- De Trabajo y Asuntos Sociales, M. (2006). Libro blanco de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Oficial de las Cortes Generales*. Madrid, 4 de agosto de 2006, núm. 424, pp. 1-120. Recuperado de [http://www.senado.es/legis8/publicaciones/pdf/congreso/bocg/D\\_424.PDF](http://www.senado.es/legis8/publicaciones/pdf/congreso/bocg/D_424.PDF) (11 Agosto 2017).
- Del Toro, J., Salazar, M. C. y Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clio America*, 5(10), 204-227.
- Denison, D. (1996). "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Díaz, M. Á. (2005). Ética empresarial e internacional. *Revista de Ética y Economía. ICE. Junio 2005. N.º 823*, 69-86. Recuperado de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_823\\_69-86\\_43F236286221355AAD287AD969F2222B.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_823_69-86_43F236286221355AAD287AD969F2222B.pdf) (22 Agosto 2017).
- Dolan, S. (2012). *Coaching por valores (Vol. 1)*. LID Editorial. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sZRO6iPi-XAC&oi=fnd&pg=PA63&dq=DOLAN,+S.+%E2%80%9CCoaching+por+valores%E2%80%9D,+&ots=YbRe7-B-MA&sig=BGDKiqQbrMG4zOgz5p5DaQsnQfE#v=onepage&q=DOLAN%2C%20S.%20%E2%80%9CCoaching%20por%20valores%E2%80%9D%2C&f=false> (22 Agosto 2017).
- Elçi, M. & Alpkın, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297-311.
- Ferrato, E. y Coutinho de Arruda, M. C. (2005). Clima ético corporativo: una aplicación del modelo de Víctor y Cullen en las empresas del Estado de São Paulo. *Cuadernos de Difusión*, 10(18-19), 137-153. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3607/360733600007/> (10 Agosto 2017).

Fontrodona, J. y De los Santos, J. (2004): Clima ético de la empresa española: grado de implantación de prácticas éticas, *Documento de investigación* núm. 538, IESE Business School-Universidad de Navarra.

Global Reporting Initiative (2016). Reporting Principles and Standard Disclosures, G4. *Amsterdam: Global Reporting Initiative*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/information/g4/Pages/default.aspx> (11 Agosto 2017).

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.

Ley de Economía Sostenible (2011). Ley 2/2011, de 4 de marzo. *Boletín Oficial del Estado*. Madrid, 4 de marzo de 2011, núm. 55, pp. 25003-25235. Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf> (12 Agosto 2017).

Lucia-Casademunt, A. M., Ariza-Montes, J. A. y Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). Determinantes del bienestar laboral entre mujeres directivas. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(2), 229-257.

Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 76-88.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.

- Palazzi, M. & Starcher, G. (1997). Corporate social responsibility and business success. *European Bahá'í Business Forum*. Recuperado de [http://www.centreonphilanthropy.com/files/kb\\_articles/1269270655EBBF%20Corporate%20Responsibility%20and%20Business%20Success.pdf](http://www.centreonphilanthropy.com/files/kb_articles/1269270655EBBF%20Corporate%20Responsibility%20and%20Business%20Success.pdf) (10 Agosto 2017).
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231–248.
- Real Decreto 221/2008. De 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. *BOE*. Madrid, 29 de febrero de 2008, núm. 52, pp. 12373-12376.
- Ríos-Manríquez, M., López-Salazar, A. y López-Mateo, C. (2015). Ética y Calidad Laboral: impacto en el desempeño empresarial. Un estudio empírico. *Holos*, 31(3), 308-320.
- Ruggie, J. (2011). Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas. Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”. Asamblea General. *Asamblea General de las Naciones Unidas, Consejo de Derechos Humanos. A/HRC/17/31*. Recuperado de [http://www2.ohchr.org/english/bodies/hrcouncil/docs/17session/A.HRC.17.31\\_s\\_p.pdf](http://www2.ohchr.org/english/bodies/hrcouncil/docs/17session/A.HRC.17.31_s_p.pdf) (11 Agosto 2017).
- Saavedra, I. (2014). *Material Didáctico: Dirección de personas*. Módulo: Derechos Humanos y Relaciones Laborales (2014/15). UNED, 57-8.
- Sandoval, M. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 78–82.
- Segredo, A. y Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. *Consideraciones generales. Revista Correo Científico Médico de Holguín*, 8(3). Recuperado de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm> (3 Agosto 2017).

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel psychology*, 28(4), 447-479.

Treviño, L. K., Weaver, G. R. & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/2af6/6ebff233ebc544e6094fa5abcdb31ef1bb5.pdf> (15 Agosto 2017).

Unión Europea (2010). EUROPA 2020. Una Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. *UE-DG. COM*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=ES> (12 Agosto 2017).

Unión Europea (2011). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las Empresas COM (2011) 681 final*, p. 7). Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF> (12 Agosto 2017).

Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 33(1), 101-125. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/John\\_Cullen6/publication/228298420\\_The\\_Organizational\\_Bases\\_of\\_Ethical\\_Work\\_Climates/links/5644e0a608ae54697fb837f0.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John_Cullen6/publication/228298420_The_Organizational_Bases_of_Ethical_Work_Climates/links/5644e0a608ae54697fb837f0.pdf) (10 Agosto 2017).

## WEBGRAFIA

Forética (2015). *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España*. Recuperado de [http://foretica.org/informe\\_foretica\\_2015.pdf](http://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf) (12 Agosto 2017).

Forética (2017) *SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Recuperado de [http://www.foretica.org/norma\\_SGE\\_21.pdf](http://www.foretica.org/norma_SGE_21.pdf) (18 Agosto 2017).



Great Place To Work (2017). *Mejores empresas para trabajar en España con más de 1.000 empleados, 2017*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.es/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-espana> (10 Julio 2017).

Kiabi España (2017). *Great place to work*. Recuperado de [http://www.kiabi.es/great-place-to-work-2017\\_327322](http://www.kiabi.es/great-place-to-work-2017_327322) (20 Agosto 2017).

Liberty Seguros (2017). *Por qué elegimos*. Recuperado de <http://www.libertyseguros.es/sobre-liberty/trabajar-con-nosotros/razones-para-unirte-a-nuestro-equipo> (10 Julio 2017).

Lilly (2017). *Informe de responsabilidad social ejercicios 2013-14 y 2015-16*. Recuperado de <http://www.lilly.es/es/responsabilidad-social-empresarial/memoria-y-reporte-rse.aspx> (5 Febrero y 10 Julio 2017).

The Adecco Group (2016). *Informe anual Fundación Adecco*. Recuperado de <http://www.fundacionadecco.org/memoria/2016.pdf> (22 Agosto 2017).

The Adecco Group (2017). *CSR Report & CoP 2015/2016*. Recuperado de [https://www.adecco.com/wp-content/themes/ado-group/downloads/CSRreport\\_2015.pdf](https://www.adecco.com/wp-content/themes/ado-group/downloads/CSRreport_2015.pdf) (15 Agosto 2017).

Vodafone España (2016). *Informe integrado ejercicio 2015-16*. Recuperado de <http://www.vodafone.es/c/conocenos/es/vodafone-espana/sostenibilidad-y-calidad/sostenibilidad/informe-anual/> (20 Agosto 2017).

## **Anexo: Cuestionario de preguntas a gerencia o alto cargo**

- ¿Cuándo se fundó la empresa y cómo ha ido creciendo? ¿Ha mantenido ganancias desde el inicio?
- ¿Cómo describiría la idea original y la cultura de la empresa? ¿Dónde aparece reflejado?
- ¿Puede mostrarme el organigrama? ¿Qué funciones desempeñan los altos cargos? ¿Sabría decirme el número de empleados y en qué puesto aparecen amistades y/o familiares? ¿Cuáles son los empleados con mayor antigüedad?
- ¿Qué procedimiento interno tienen para ofrecer el producto o servicio? ¿Qué les hace únicos?
- ¿Tienen proyectos de futuro y/o expansión? ¿Cuáles son? ¿Y alguna innovación?
- ¿Cuál es el tiempo que dedica al negocio, su horario de trabajo y el de los empleados?

Las siguientes preguntas pueden variar su orden según la entrevista.

- ¿Qué procedimiento de recursos humanos llevan para contratar y formar nuevos empleados? ¿Qué programas tienen para capacitar a empleados y niveles intermedios?
- ¿Cómo describiría la comunicación interna con los altos cargos y empleados?
- ¿Qué ventajas ofrecen a los empleados en seguros, vacaciones, reconocimientos, celebraciones de empresa, etc.? ¿Tienen alguna forma de motivarles que les haga únicos?
- ¿Promocionan hábitos saludables y medidas de reciclado entre sus empleados?
- ¿Considera que hay un buen nivel de satisfacción entre los empleados? ¿Realizan encuestas de opinión y de sugerencias dentro de la empresa? ¿Qué considera que pueda estar alterando el buen clima laboral en su empresa?
- ¿A qué tipo de público se enfocan? ¿Cómo se promocionan? ¿Qué opinión tiene de su página corporativa? ¿Tienen algún cliente principal?
- ¿Cuáles son sus principales proveedores y cuál es su satisfacción con ellos?
- Dentro de su sector ¿Me sabría decir cuáles son las empresas que representan una mayor competencia? ¿Mantienen con ellas algún tipo de comunicación, reuniones? ¿Tiene algún tipo de alianza con alguna otra empresa?
- ¿Tienen pensado o van a ampliar algún tipo de colaboración con ONGs o actividades de acción social?
- ¿Cuáles son sus temores, amenazas del sector, riesgos futuros? Y ¿Qué medidas tienen propuestas para prevenirlos?
- Para finalizar: ¿Recuerda alguna información relevante que pueda comentarnos?