



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Análisis y propuestas para la mejora del clima laboral en Agromark S.L

MEMORIA PRESENTADA POR:

Antonio Doménech da Cruz

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: JULIO 2020

Resumen.

En el interior de una organización, se conoce el clima laboral como el entorno en el que se desarrollan las actividades diarias de cada miembro de la compañía, influyendo estrechamente en la satisfacción, al igual que en su productividad de su trabajo. El clima laboral influye sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y organizaciones, destacando aspectos como; la comunicación, el liderazgo, la motivación o el compromiso. Es un concepto importante, ya que un clima laboral efectivo estará estrechamente ligado a la misión de la compañía.

Palabras clave: Satisfacción, clima laboral, compañía, organización.

Abstract.

Within an organization, the work climate is known as the environment in which the daily activities of each member of the company take place, closely influencing the satisfaction, as well as the productivity of their work. The work climate influences a great variety of processes and results in people and organizations, highlighting aspects such as communication, leadership, motivation or commitment. It is an important concept, since an effective work climate will be closely linked to the company's mission.

Keywords: Satisfaction, work climate, company, organization.

Resum.

En l'interior d'una organització, es coneix el clima laboral com l'entorn en què s'exercixen les activitats diàries de cada membre de la companyia, influint estretament en la satisfacció, igual que en la seua productivitat del seu treball. El clima laboral influïx sobre una gran varietat de processos i resultats en les persones i organitzacions, destaquen aspectes com; la comunicació, el lideratge, la motivació o el Compromís. És un concepte important, ja que un clima laboral efectiu estarà estretament lligat a la missió de la companyia.

Paraules clau: Satisfacció, clima laboral, companyia, organització.

Índice

Página

1. Introducción	
1.1 Introducción.....	4
1.2 Objetivos	5
1.3 Estructura.....	6
2. Marco teórico	
2.1 Formación del clima organizacional.....	8
2.2 Concepto de clima organizacional.....	10
2.3 Importancia del clima laboral.....	14
2.4 Concepto de satisfacción laboral.....	16
2.5 Relación entre clima y satisfacción laboral.....	18
2.6 Cultura laboral por países.....	20
2.7 Importancia del liderazgo.....	23
3. Medición del clima laboral	
3.1 Estrategias de investigación.....	26
3.2 Técnicas de medida de la satisfacción laboral	27
3.3 Forma de medición.....	30
3.4 Elaboración cuestionario. Consideraciones previas.....	31
3.5 Descripción de la población de estudio.....	33
3.6 El cuestionario.....	34
4. Estudio empírico Agromark S.L.	
4.1 Presentación de la empresa.....	38
4.2 Elaboración de la muestra y resultados.....	41
5. Bloques de preguntas	
5.1 Preguntas Generales.....	43
5.2 Preguntas de Cohesión.....	49
5.3 Preguntas de Apoyo.....	52
5.4 Preguntas de Reconocimiento.....	56
5.5 Preguntas de Innovación.....	58
5.6 Preguntas de Autonomía.....	62
5.7 Conclusiones y recomendaciones del estudio	65
6. Conclusión final	66
7. Bibliografía.....	67
8. Anexos.....	69

1.1 Introducción.

El clima organizacional y la satisfacción laboral, han sido las variables más estudiadas en el ámbito laboral. En cuanto al clima organizacional, proviene de la psicología lewiniana y su enfoque de campo ya desde 1939. Aunque fue Gallerman el que la introdujo cerca de la década de los 60.

Principalmente se forman tres enfoques que han servido para conceptualizar el clima organizacional. Los enfoques objetivos se concentran en las características de la organización, mientras que los enfoques subjetivos se enfocan en los trabajadores. Sin embargo, los enfoques integradores toman, en cuenta ambos factores. El clima organizacional se puede definir como el conjunto de percepciones que tienen las personas dentro de su centro laboral. En ese sentido el clima organizacional es un buen descriptor de la estructura de una organización. La teoría de Renis Linkert, de corte integrador, cuenta con evidencia tanto para los factores objetivos como para los subjetivos, ya que, por un lado hay estudios que señalan que la estructura de la organización y la jerarquía del puesto tienen gran influencia en el clima laboral de la organización; y por otro, varios estudios reportan que el clima organizacional tiene influencia en la comunicación y relaciones interpersonales, el compromiso del trabajador, la motivación, la salud y la seguridad en el trabajo.

Por otro lado, la satisfacción laboral puede definirse como una respuesta emocional efectiva al puesto y que resulta positivo conocer si el puesto cumple los valores laborales del individuo. También hay estudios que señalan que la satisfacción laboral es un componente de la felicidad, pese a lo que nos satisface no tiene por qué hacernos necesariamente felices.

En este estudio se pretende analizar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa familiar en San Javier (Murcia), bajo el argumento de que en ambas variables existen relaciones positivas y significativas. Se analizarán las dimensiones de la satisfacción laboral y del clima organizacional en función del área de trabajo que desempeñan, su situación o la proyección que tienen en la compañía. La relación entre estas variables ha sido estudiada desde hace años, como el estudio que realizaron Benjamin Schneider y Robert Snyder, quienes reportaron en 1975 que el clima y la satisfacción laboral se relacionaban según el puesto de la persona.

En nuestro medio no existen demasiados estudios que hayan tocado este tema en concreto, por ello en el presente trabajo se centra en una empresa familiar.

1.2 Objetivos.

El objetivo general del presente trabajo consiste en estudiar el clima laboral de la empresa Agromark S.L, para conseguir el mismo se realizarán los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar las distintas definiciones de satisfacción laboral y clima laboral junto con sus inicios.
- Estudiar la repercusión que tienen las dos en la compañía.
- Analizar la desigualdad entre las dos y la influencia que tienen sobre la otra.
- Comprender las distintas variables que ascienden o disminuyen la efectividad de los trabajadores.
- Tratar determinadas similitudes y distinciones del clima laboral en distintos países y continentes.
- Obtener más información acerca del cuestionario; tratando su obtención, aplicación y la transcendencia que tiene el estudio en el clima de la compañía.
- Analizar la satisfacción de los empleados de la compañía.
- Una vez realizado el estudio, se aplicará a una empresa real, filtrando y analizando los diferentes resultados, con la obtención de conclusiones para poder ayudar a que mejore la compañía.

1.3 Estructura.

El trabajo va a consistir en primer lugar, todo aquello que engloba el marco teórico, con el concepto del clima organizacional y su formación dentro de una compañía, tratando diversos estudios que dejan constancia de la gran importancia que tiene para la empresa. Por otro lado, el concepto de satisfacción laboral y la relación que tienen ambas dentro de los objetivos de la compañía. También se ha considerado interesante tratar la cultura laboral en diferentes países, teniendo en cuenta las diferencias culturales que existen entre países y que influyen en el mundo laboral. Por último, dentro de este punto, se considera muy importante la figura del líder de la compañía de cara a la consecución de los objetivos y la obtención de un clima laboral óptimo.

Posteriormente se tratarán las diferentes formas de investigación que existes, seleccionando entre sus diferentes técnicas de medida, en este caso se llevará a cabo mediante la encuesta. Existen diferentes formas de medición dentro de la encuesta y distintos tipos de preguntas que se pueden ajustar a diferentes situaciones. (Autonomía, Cohesión, Apoyo, Reconocimiento, Innovación...). Después se llevará a cabo la descripción de la población objeto de estudio y una vez realizado se elaborará el cuestionario final a distribuir entre los individuos.

La empresa elegida para llevar a cabo el estudio será Agromark S.L, empresa dedicada a la producción y distribución de frutas y hortalizas. Será presentada la empresa, junto con una elaboración de la muestra, que sea relevante para el estudio. Serán presentados los resultados obtenidos antes de su posterior estudio.

Ha resultado interesante realizar una división de las preguntas según su tipo como se ha mencionado anteriormente, centrándonos principalmente en preguntas generales, autonomía, cohesión, apoyo, reconocimiento e innovación. Tras esta división de las preguntas se ha utilizado el programa facilitado por la UPV de Statgraphics Centurion, que ha permitido la realización del estudio de una manera favorable.

Tras la obtención de los resultados y realización del estudio, se ha realizado una conclusión final del trabajo, junto con una humilde opinión y consejo a la compañía, para que así pueda obtener un clima laboral satisfactorio.

2. Marco teórico.

En este apartado se conocerán los factores clave a tratar en este estudio, como la formación del clima organizacional de una compañía y en que consiste este concepto, la importancia que tiene el clima y la satisfacción laboral dentro de la empresa y su relación dentro de la misma. Que junto con estos factores y una buena figura de líder, ayudará a la empresa a la consecución de sus objetivos.

2.1 Formación del clima organizacional.

Se conocen diferentes aproximaciones sobre la formación del clima laboral, **Rousseau (1988)**, define una línea mediante la cual se ha ido estructurando el clima organizacional, a través del siguiente proceso:

1. Destaca las características organizacionales, presuponiendo que dominan los factores organizacionales.
2. A través de interpretaciones, mediante las cuales son concluyentes los factores individuales.
3. Con objetivo final de llegar a las percepciones que se consideran de la relación entre la persona y la situación.

- *Dominio de factores organizacionales.*

Según **Forehand y Gilmer (1964)**, el clima organizacional ha de comprenderse como el procedimiento influyente de los valores que representa una organización, en el cual los investigadores consiguen la identificación del mismo para así poder lograr una organización más efectiva en los diferentes climas y con las características de cada uno de los individuos. El clima abarca una gran cantidad de elementos, los cuales rodean al ambiente del individuo, a los cuales el individuo presenta diferentes reacciones que tienen lugar en la vida que se desarrolla en la organización.

Campbell et al. (1970), se centró en un conjunto de posesiones, elementos y determinantes que en el ámbito de la literatura se consideran componentes que contribuyen a la formación del clima. Definiéndola como un conjunto de cualidades de una organización concreta, que puede ser inducido dependiendo de la forma en que ésta hace frente a los individuos que la componen y a su entorno. Desde el punto de vista del individuo que pertenece a la organización el clima que forma parte de su entorno, está formado por la conducta y objetivos que conforman la organización según características estáticas (grado de autonomía).

Para completar la definición anterior, **Hellriegel y Slocum (1974)**, añaden el elemento de los subsistemas que ayudan a entender el clima organizacional: " Cuatro elementos se implican en esta definición: a) el carácter descriptivo más que evaluativo de las respuestas perceptuales; b) se trata de un nivel macro más que un nivel micro; c) la unidad de análisis, como consecuencia del nivel macro, tiende a ser atributo de la organización más que de los individuos; d) finalmente, las percepciones tienen consecuencias potenciales para la conducta. "

- *Predominio de los factores individuales.*

Abarca todas aquellas definiciones del clima, que están relacionadas como cualidades del individuo de la organización, una estructura perceptual y cognitiva de la situación que viven todos los individuos de forma general. Los individuos en un primer momento crean su visión a partir de lo que les comprende en su entorno y desde esa visión, estructuran sus objetivos y procesos. El clima surge de una percepción a nivel individual y en la que se desarrollan los hechos del ambiente.

Para **Schneider (1975)**, la visión del clima, se basa en descripciones en las que se definen las costumbres y métodos de un sistema determinado. Según el resultado de ellas se

obtienen varios climas diferentes, ya que cada individuo percibe un clima diferente al otro, porque las percepciones fundamentales se convierten en un marco de referencia para conseguir una relación entre los actos y los procedimientos del sistema. Se basa esta definición en que los individuos pueden gestionar de manera diferente sus acciones, pudiendo originar climas distintos, pero siendo ellas igual de válidas.

- *Predominio de la interacción persona-situación.*

La última parte que forma la línea trazada por Rousseau, corresponde a aquellos actos que pretenden solucionar la dicotomía subjetivo-objetiva. La formación de interacciones comunicativas entre individuos permite la formación de los diferentes climas de grupo y subgrupo en la organización, generado por las interacciones ocasionadas dentro de los grupos. Esta medida de socialización entre los individuos, permiten la formación de climas, interacciones sociales que permiten comprender diferentes aspectos del clima de la organización.

Para concluir, el clima forma parte tanto del individuo según su visión sobre la organización, como una parte del sistema que tiene la meta de integrar al individuo, al grupo y a la organización hacia un mismo objetivo. No importa si las creencias y significados compartidos son reales o no, pues su validación estaría en el consenso social **(Ashforth, 1985)**.

2.2 Concepto del clima organizacional.

El clima organizacional es de interés en la actualidad para casi todas las empresas familiares, por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como para la comunicación, la toma de decisiones, solución de problemas, motivación, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. Hoy en día, aquellos encargados de la gestión de la compañía, han aumentado su interés por mejorar las interrelaciones bajo un clima organizacional que motive al personal bajo sus órdenes, y así aumentar su desempeño, interés y satisfacción en el trabajo, siendo una ventaja para la propia organización. Como lo señalan **Peña, et al (2013)** que las empresas para obtener resultados positivos ante dicha situación, han concluido que la clave es el recurso humano, pues su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales; así lograr un clima organizacional satisfactorio.

Hay autores que lo definen como “el carácter de una compañía” o “una opinión del empleado”, “percepciones e interpretaciones”.

Hinojosa (2010) menciona que la productividad y la correcta dirección del personal en las organizaciones se convierten en los elementos clave de la subsistencia de las empresas, por lo que las variables que intervienen son importantes a la hora de realizar un diagnóstico organizacional. La satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción de éstos influye en la relación que estos adopten con la organización a nivel de compromiso y productividad.

Numerosos autores e investigadores han dado diversas definiciones de clima organizacional a lo largo del tiempo. Podemos ver cómo ha ido evolucionando este concepto a lo largo del tiempo.

Forehand y Gilmer (1964)	“ El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman”
Litwin y Stringer (1968)	“ El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización”
Taiguri (1968)	“ El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: Es experimentada por sus ocupantes. -Influye en su conducta. -Puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de atributos en el ambiente. El clima está en la mente del observador”.
Dessler (1979)	“ El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura”.

Joyce y Slocum (1979)	“ Los climas son perceptuales, psicológicos, abstractos, descriptivos, no evaluativos y no son acciones. Son las percepciones que las personas tienen del ambiente, determinadas por hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y donde también tiene cabida la intersubjetividad. La intersubjetividad produce una influencia mutua en las percepciones, lo que implica interacción social”.
Naylor Pritchard, e Ilgen (1980)	“ El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de la organización”.
Reichers y Schneider (1990)	“ El clima organizacional consiste en las percepciones compartidas de los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas, y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”.
Rousseau (1988)	“ Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona”.
Robbins (1990)	“ El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas”.

Una vez expuestas las distintas definiciones por parte de estos autores, se pueden observar distintos puntos de vista sobre el concepto de clima organizacional. En concreto la definición de **Tagiuri (1968)** se centra principalmente en los *factores situacionales*, señalando que el clima laboral es ante todo una “cualidad” del medio ambiente de una organización. Experimentada por sus componentes que influye en su conducta. En cambio, estudios como el de **Joyce y Slocum (1984)**, corresponden a un enfoque de *factores* individuales, junto con una línea de trabajo con autores como (González-Roma y Peiró, 1999) apuntan que ya no se trata de persistir en la percepción individual de la atmósfera organizativa, sino del predominio de los factores individuales, analizando el producto de la interacción de los individuos. Para concluir, haciendo referencia a la aportación de **Rousseau (1988)**, se trataría de una aproximación centrada en el *predominio de la interacción persona-situación*. En las organizaciones, ese contexto puede aludir a diferentes referentes, tales como la organización, el departamento o el equipo de trabajo. Es decir, los individuos pueden describir como perciben su organización, entendida como un todo. Se trataría de un clima, en el cual cada individuo que participe en la organización interpretará la situación de forma personal. Haciendo que así participe al individuo en la organización.

Se han desarrollado cuatro aproximaciones para explicar la formación del clima de diferentes unidades sociales:

1. La estructural (Payne y Pugh, 1976).
2. La perceptual (James, Hater, Gent y Bruni, 1978).
3. La interactiva (Joyce y Slocum, 1979).
4. La cultural (Moran y Volkein, 1992).

Las dos primeras, están fundamentadas en la dicotomía del clima como atributo del individuo y de la organización, las que dominaron en un principio. Las dos siguientes, representan modos de salvar la dicotomía, proponiendo una visión más global e integrador, teniendo implicaciones metodológicas en los estudios empíricos.

1. *El Enfoque Estructural.*

Este enfoque considera al clima como una parte correspondiente a una organización. Se crea debido a la exposición de los miembros a características estructurales del ambiente, lo que sus apreciaciones serán muy similares. Todas ellas representan un clima organizacional. Según **Mañas, González y Peiró (1999)** encontramos distintos supuestos básicos de esta aproximación:

- a. " El clima es un atributo de la organización y son las características de la organización las que influyen en las percepciones del mismo".
- b. " En la formación del clima organizacional intervienen principalmente factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales".
- c. " Como conjunto de atributos específicos de una organización, el clima puede inducirse de la forma en que la organización se relaciona con sus miembros".
- d. " Cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan, desarrollan percepciones semejantes derivadas, de las características objetivas de la organización, no de las idiosincrásicas".
- e. " Esta visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales, y una medida indirecta perceptual de los atributos objetivos organizacionales. Es la organización".

2. *El Enfoque Perceptual.*

Se centra en que la base para la formación del clima se encuentra dentro del individuo. Corresponde que los individuos responden a las variables situacionales desde un punto de vista psicológico procesado e individual de las características organizacionales. En este enfoque, el individuo percibe las características organizacionales y crea una representación subjetiva del clima. Un principio fundamental de este enfoque, es que el clima tiene una finalidad funcional para los individuos ayudándoles a adaptarse a las condiciones organizacionales, para llevar a cabo un comportamiento acorde. Según los autores nombrados anteriormente, se citarán algunos supuestos de la aproximación perceptual:

- " Las percepciones que desarrollan los individuos de la misma situación pueden ser distintas, pero importantes psicológicamente. La existencia de fuerzas tendentes a formar percepciones homogéneas no garantiza una percepción igual de un mismo contexto".
- " Si el individuo dota de significado a la situación, prácticas, procedimientos y eventos organizacionales, crea el clima psicológico. En consecuencia, el individuo es la unidad de análisis y las puntuaciones agregadas son vistas como indicadores del clima de las unidades sociales".

3. El Enfoque Interactivo.

Este enfoque parte de los dos que hemos nombrado anteriormente, aproximándose más a la realidad. Este supuesto básico del enfoque es que a partir de la interrelación de los individuos aparece una visión conjunta que es la base del clima organizacional.

Algunos elementos básicos para la obtención de los climas, según **Mañas, González y Peiró (1999)**:

- “El proceso de homogeneización perceptual pasa por las fases de atracción, selección, abandono y el proceso de socialización”.
- “ Las características y factores de personalidad de los individuos determinan significados particulares, produciendo percepciones individuales, mientras que las interacciones producen acuerdo en las percepciones”.

4. El Enfoque Cultural.

En primer lugar, antes de comenzar con el Enfoque Cultural es importante conocer el concepto de cultura organizacional. La cultura organizacional es la psicología de la empresa. Es el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada uno de los recursos humanos imprime en la empresa.

Centrándonos en el término de Enfoque Cultural, pretende integrar elementos de los anteriores enfoques, pero se centra en la interpretación por parte de los miembros de la empresa, por compartir lo que para ellos representa la cultura organizacional.

2.3 Importancia del clima laboral.

¿Qué se entiende hoy por clima? Para comenzar, hay que realizar una clasificación de las características que ocurren en la actualidad:

- Se entiende por clima la percepción de la vida interna que ocurre en una empresa.
- El concepto de clima varía según en la situación en que se encuentre la organización y la lectura que realice cada individuo de dicha situación. El clima de una organización puede presentar cierta estabilidad siempre y cuando se realicen cambios de forma escalonada.
- La visión de bienestar y de satisfacción laboral, es una de los pilares más importantes a la hora de desarrollar el clima, afectando de manera directa a la motivación, toma de decisiones, comunicación...
- El clima incluye todas las relaciones entre los trabajadores que integran los grupos dentro de la organización. Debido a la gran diversidad que existe, se tratan diferentes climas laborales.

Tal como dijo **Maslow (1943)**, el trabajo aporta a los individuos una sensación de pertenencia e integración en un grupo, aportando a los individuos una serie de interacciones sociales y satisfacciones que se relacionan con lo ventajosas que sean sus interacciones con sus diferentes compañeros con los que estén en contacto.

El ambiente social de la empresa y la mejora de la satisfacción del individuo en su puesto, dependerá del grado de satisfacción de sus labores de cara a sus superiores y compañeros. Ya sea de forma individual o de manera conjunta. Teniendo esto claros efectos en la productividad del individuo, siendo la motivación un elemento clave que mejora la realización de las actividades y la obtención de un clima laboral satisfactorio.

La importancia del clima laboral, también recae en los indicadores de un clima laboral insatisfactorio, que puede estar compuesto por abandonos, falta de productividad, ausencia de líder y falta de motivación, negligencias... Estos aspectos pueden ir deteriorando el clima laboral, alejando a la organización de sus objetivos. Conseguir una motivación de los empleados genera un clima satisfactorio generando relaciones de interés, comunicación y confianza entre los compañeros, que facilitan la consecución de los objetivos.

Para **Chiavenato (1988)**, “ El concepto de motivación (en el ámbito individual) conduce al clima organizacional. El ambiente interno existe entre los miembros de la organización, ligado al grado de motivación que presentan, por ello los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados con el clima organizacional en el cual trabajan, y provocan una inhibición de las motivaciones”.

Estudios que han llegado posteriormente, tras la década de los ochenta, van dando una mayor importancia al factor de las relaciones y actitudes de los individuos como pieza fundamental de la estructura del clima laboral.

Manuel Silva (1996) escribió en su obra *El Clima en las Organizaciones*, que la formación del clima de la organización trata de una característica del individuo y la percepción que tiene sobre la situación de la organización. Siendo cada uno de ellos los que crean la propia imagen del mundo que les rodea, considerando sus actitudes y conductas de cara a lograr los objetivos marcados por la propia compañía. Es por ello que este autor era un claro defensor de la idea de que el clima pertenece a cada uno de los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.

Parece algo lógico la relación que existe entre el clima laboral y la comunicación que deben de llevar los individuos dentro de la organización. Es por ello, que una buena comunicación dentro de la compañía mejora el clima y facilita la consecución de los objetivos.

Se han querido destacar algunas cuestiones que no serían favorables para la obtención de un buen clima en la organización:

- Generar mal ambiente en las reuniones del departamento, a través de censura y reproches.
- Regodearse de los fracasos de compañeros que pertenecen a un departamento diferente.
- Pensamiento continuo de tratos de favor en otros departamentos.
- Mala gestión y tratamiento de las quejas.
- Dificultar la obtención de información a determinados compañeros.

Estos han sido algunas de las situaciones que se pueden dar en el interior de una compañía, que pueden ser mejoradas progresivamente. Ya que generan un impacto negativo sobre la interacción de los individuos, generando un clima no deseado para la organización.

2.4 Concepto de satisfacción laboral.

La satisfacción laboral, es definida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización. **(Boada y Tous, 1993)**.

La perspectiva de **Locke (1976)**, ha sido una de las definiciones del concepto más aceptadas. Trata de la valoración que realiza el sujeto acerca de sus valoraciones laborales, que desembocan en un estado satisfactorio del mismo. Esta definición supone una aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas tales como trabajo, compañeros de trabajo, salario e incentivos, ambiente laboral entre otros. Siendo integrado todo ello en el concepto de *satisfacción laboral*.

Actualmente la satisfacción laboral resulta un tema de gran interés en cuanto a la investigación. Según **Weinert (1985)** este interés se genera debido a diversos motivos, relacionados con el desarrollo de las teorías de la organización, que han ido llevando a cabo diferentes cambios con el paso del tiempo. El autor sugiere distintas razones:

- a. Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b. Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c. Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d. Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e. Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f. Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente como la satisfacción en la vida cotidiana.

El autor recalca que, en el conjunto de las organizaciones, la importancia de aspectos psicológicos como las relaciones afectivas y cognitivas que despiertan las percepciones satisfactorias o no del trabajador.

Según **Morales (1994)**, indica que la evaluación significa las emociones de las experiencias vividas y las creencias acerca de la capacidad del objeto para conseguir las metas deseadas. En el marco del estudio de la satisfacción laboral, el objeto al que se asocia la evaluación de la persona sería el trabajo y los factores con él relacionados.

La Teoría de la expectativa de **Vroom (1964)**, reputado profesor de psicología, defiende que la motivación de los individuos principalmente depende de tres elementos: expectativa, valencia y la instrumentalidad. Esta teoría adquiere gran importancia debido a su alusión al entorno de las organizaciones y a la importancia de la motivación de los empleados para la satisfacción laboral.

Se tratará los diferentes elementos propuestos por Vroom, para ver en que consiste cada uno de ellos:

- Expectativa, en este factor adquiere gran importancia la figura del empresario, ya que ha de tener un acercamiento a sus trabajadores para conocer las mejores maneras de motivación hacia sus trabajadores, otro de los factores que hay que tener en cuenta, es la visión del propio trabajador acerca de la dificultad que presenta su labor, siendo el empresario el encargado de comprobar que el individuo dispone de las habilidades y recursos para poder realizar la tarea de manera óptima.
- Instrumentalidad, este es otro de los elementos que encaminan la consecución de la motivación de los empleados, consiste en mentalizar al trabajador en que es una parte fundamental de la maquinaria que forma la compañía, siendo su función indispensable para que ésta funcione de manera eficiente. Aportando valor a la misma.
- Valencia, este valor otorga al individuo las recompensas que espera por desempeñar su actividad, (remuneración, seguridad, confianza, oportunidad de aplicar sus habilidades...), su mala gestión puede influir de manera negativa en muchas ocasiones debido a que puede provocar estrés, cansancio, frustración...

Esta teoría presupone que un trabajador llevará a cabo un mayor esfuerzo e implicación, si recibe estímulos de una relación entre el esfuerzo que realiza y los resultados que obtendrá, ya que eso viene seguido de una recompensa o mayor satisfacción personal. **(Díez de Castro y Redondo López, 1996).**

2.5 Relación entre clima y satisfacción laboral.

Tras haber entrado en detalle con ambos conceptos, se conoce la relación existente entre el clima laboral y satisfacción laboral. Uno de los estudios que más se han llevado a cabo es el conocer el correcto clima laboral de la organización.

Se han encontrado distintos estudios transversales que ofrecen resultados, indicando que la apreciación individual de clima presenta relaciones elocuentes con variables de carácter actitudinal, emocional o afectivo, como la misma satisfacción laboral y distintas dimensiones de la misma.

Durante las pasadas décadas se han llevado a cabo numerosos estudios para conocer el vínculo de unión entre ambos conceptos. Estas son algunos de los estudios y los resultados que se han obtenido en cada uno:

- **Payne y Pheysey(1971):**

Estos autores relacionan ocho escalas del clima organizacional con tres medidas de satisfacción (Satisfacción con el trabajo, satisfacción con los superiores, satisfacción con los compañeros). Como resultado, a partir de datos obtenidos en una organización, 16 de las 24 correlaciones posibles entre clima y satisfacción se situaron entre 0.20 y 0.44 siendo una correlación significativa.

- **Kleine y Boyd (1991):**

Realizaron un estudio en tres niveles diferentes de directivos (presidentes, vicepresidentes y mandos intermedios) mediante cuatro subescalas (Primacía de los recursos humanos, flujo de comunicación, condiciones motivacionales, prácticas de toma de decisiones).

Los resultados a los que llegaron fueron:

1. A mayor altura jerárquica organizacional, el individuo presenta una mayor satisfacción con la empresa y su remuneración.
2. A niveles medios, se encuentran similitudes entre vicepresidentes y directivos.

- **Gunter y Furnham (1996):**

Ambos investigadores, realizaron una investigación sobre seis aspectos biográficos de los trabajadores y catorce de la percepción de clima organizacional ligado a la satisfacción laboral y el orgullo de formar parte de la organización. Se concluyó como resultado del estudio con los siguientes predictores de la satisfacción laboral:

1. Definición del puesto (75% de las organizaciones).
2. La importancia/ el reto del trabajo (50%).
3. El reconocimiento y las recompensas (50%).
4. Se disfruta del trabajo (50%).
5. La variedad del trabajo (50%).
6. La conciencia de rendimiento laboral (25%).
7. Fomentar el trabajo duro (25%).
8. El rendimiento organizacional (25%).
9. Rendimiento del departamento (25%).

- **Chiang y Núñez (2004-2007):**

Estos autores se centran en las instituciones de educación superior, examinando las relaciones existentes entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Utilizaron el cuestionario ULEQ de Dorman (1999) compuesto por 7 dimensiones; Libertad de cátedra, interés por el aprendizaje de los universitarios, interés por la investigación y el estudio, empowerment, afiliación, consenso en la misión, presión laboral. Mientras que, para medir la satisfacción laboral del trabajador, se dividió en cinco dimensiones; Satisfacción con el trabajo, satisfacción con el departamento, satisfacción con los alumnos, satisfacción general con la institución, satisfacción con las posibilidades de continuar su formación.

Los resultados de este estudio han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Los docentes que consiguen mayor libertad para tomar sus propias decisiones, mayor afiliación y consenso en la misión, se sienten más complacidos con su situación laboral, con el centro y su área de trabajo.
2. Los profesores que perciben una mayor libertad de cátedra se sienten más complacidos con el trabajo.
3. Los docentes se sienten más contentos con el departamento, tienen mayor interés por el aprendizaje del estudiante.
4. Aquellos que tienen mayor libertad en expresar sus opiniones, afirman ser más felices.

- **Subirats, González-Roma, Peiró y Mañas (1997):**

Estos autores realizaron una división de clima en (Clima agregado de apoyo y clima agregado de metas) las cuales presentaban efectos trans-nivel sobre algunas variables individuales. Tras el estudio se observó que, si se controlan los efectos de las captaciones individuales de clima, se obtiene que:

1. El clima agregado de apoyo presentó un efecto positivo sobre la satisfacción del individuo con el ambiente de trabajo.
2. El clima agregado de metas mostró una influencia positiva sobre la satisfacción con el ambiente laboral.

2.6 Cultura laboral por países.

En la actualidad, la satisfacción del empleado adquiere una gran importancia, convirtiéndose la satisfacción laboral en una fuerte de información clave para la gestión de los recursos humanos. El clima de trabajo no tiene la misma perspectiva según las culturas de las que se trata.

- Principales diferencias entre Occidente y Oriente.

En primer lugar, se mostrarán las diferencias que existen en el clima laboral entre Oriente y Occidente. Como hemos podido conocer, estas dos culturas son completamente distintas en la mayoría de las vertientes. Una de las diferencias más claras que existe, es que, en el caso de las personas orientales, tienen un mayor compromiso por el cumplimiento de su trabajo tanto individual como en grupo, a diferencia de las personas occidentales que muestran un mayor individualismo.

Una de las ventajas de las sociedades colectivistas es el pensamiento holístico; éstas son capaces de resolver problemas poniendo énfasis en los contextos que les rodean. Por el contrario, las sociedades individualistas tienden a ver los problemas divididos en partes, siendo estos inamovibles. (Hamamura, 2007)

T. Hamamura y S.J. Heine (2007) llevaron a cabo un estudio que trataba de la diferencia cultural que existía, dando a conocer una inclinación por parte de la cultura occidental a subestimar las capacidades. Para realizar este estudio seleccionaron a un grupo de maestros norteamericanos, de los cuales el 94% afirmó tener aptitudes por encima del promedio. En cambio, en las mismas pruebas realizadas en el continente asiático esta percepción era prácticamente inexistente. Se orientaba más al lado contrario ya que tenían la subestimación de sus capacidades.

- Diferencias entre países.

Para realizar un estudio más concreto entre las diferencias laborales en función de los países, veremos las mayores diferencias generales que existen en algunos como España, Estados Unidos, Japón, Alemania y Marruecos. (Steelcase, 2013)

España. Los españoles nos asemejamos más a la cultura europea, pero consta que somos trabajadores muy seguros a la hora de realizar nuestras labores y es por ello que predomina un equilibrio entre improvisación y seguridad en el ambiente del trabajo. Según el estudio realizado por Steelcase (2013):

- La población española se encuentra entre una de las que más horas trabajan a la semana de entre las occidentales. Eso puede conllevar a situaciones de colapso y estrés por parte de los trabajadores. “ El día de trabajo del español es muy largo; el porcentaje de personas que trabajan más de 50 horas a la semana es mayor que en ningún otro país occidental”.
- Los excesos en cuanto a jornadas laborales, y que ello intervenga en la vida personal de los trabajadores, genera una insatisfacción por parte de los trabajadores, que ello puede desembocar en pérdida de ganas y motivación en su puesto. “ La vida personal tiene tanta importancia a nivel cultural, renunciar a ella, los lleva a un alto grado de estrés e insatisfacción”.
- Ante el constante desarrollo tecnológico que esta llevando a cabo la sociedad, se están empezando a implementar herramientas que facilitan el trabajo de otros lugares que no sea el puesto de trabajo físico, otorgando mayor flexibilidad a los trabajadores. “ Las

nuevas tecnologías están incrementando la movilidad y la flexibilidad, pero los directores aún prefieren supervisar a sus empleados en el espacio de trabajo”.

- Otro de los problemas que existe entre los españoles, es la poca concreción a la hora de realizar las reuniones. “La actitud de los españoles hacia el tiempo es flexible. Las reuniones suelen empezar tarde y no suelen seguir una agenda o acabar en un plan de acción”.
- Uno de los factores que más destaca es la lealtad hacia el resto de compañeros, ya que los españoles otorgan gran importancia al valor del trabajo en grupo y el compañerismo. “La cultura española se encuentra entre las de contexto alto, dándole un gran valor a las relaciones interpersonales y perteneciendo a una comunidad muy cerrada”.
- Como ya habíamos mencionado, la cultura española tiende a la improvisación, necesitando de reglas para que seamos menos impredecibles. “Debido a su fuerte orientación a la seguridad, los españoles necesitan reglas que les lleven a lo predecible. Pero al tender a la improvisación, se suelen tomar las normas un poco a la ligera.”

Estados Unidos. El clima de trabajo en este país, destaca principalmente por ser una cultura de diálogo.

- En comparación con España, el trabajo es mucho más flexible, ya que han ido adquiriendo técnicas, que han facilitado el “teletrabajo” pudiendo abaratar el coste de los salarios.
- Presentan una mentalidad completamente distinta, otorgando mayor importancia a su vida laboral con respecto a la personal. No disfrutando de la totalidad de sus días de vacaciones, mostrando un mayor compromiso con su trabajo. “Al menos un tercio de los americanos no disfrutaban de todos sus días de vacaciones y les resulta importante demostrar que están sacrificando su vida personal por la profesional”.
- Tienden a la informalidad, tanto en la forma de vestir como a la hora de comunicarse, esto conlleva un sentimiento de comodidad.
- Se le otorga gran importancia a la creatividad. “Su cultura aprecia la creatividad y las ideas inusuales. Se valora la espontaneidad”.

China. Aquí encontramos un ejemplo completamente diferente a lo que hemos visto anteriormente, ya que se trata de una cultura laboral la cual no se orienta al diálogo o cambio de información entre empleados. Ya que piensan que evitándolo lograrán ser más productivos y eficientes.

- En China se inculca unos valores, los cuales giran en torno a la importancia que conlleva el respeto a sus superiores. “Mantener la armonía y mostrar el respeto por los superiores se valora especialmente”.
- Aquí encontramos una clara diferencia con respecto a España, que, pese a ser uno de los países de occidente que más horas se trabajan a la semana, en China “Al menos el 25% de la población activa pasa de 9-11 horas en el trabajo. De hecho, muchos chinos sacrifican a la familia y su tiempo de ocio en favor del trabajo”.
- Se trata de una cultura a la que se le da una gran importancia a la jerarquía. “La jerarquía continúa como estándar, manteniendo la armonía y el orden. Los despachos de directivos y altos cargos son un símbolo importante de respeto y orden”.

Alemania. Nos muestra una cultura de trabajo en la cual destaca la eficiencia. Adquiere gran importancia la puntualidad. Los alemanes se basan en el equilibrio entre la vida profesional y la vida personal.

- No muestran un gran interés en formas relaciones en el ámbito laboral, ya que, los grupos de trabajo cambian con facilidad según las circunstancias.
- A diferencia de Estados Unidos, en Alemania, se le da gran importancia a la vestimenta. "La vestimenta es formal y considerada como un símbolo de la profesionalidad y respeto".
- Pese a que existe una estructura jerárquica en el cual se definen bien los puestos de las empresas, se les da gran importancia a las opiniones de los empleados. " La dirección espera recibir opiniones de los empleados; las discusiones son aceptadas y los trabajadores esperan directrices claras de sus superiores, pero también oportunidades para poder barajar alternativas". No existen barreras de comunicación entre empleados y sus superiores.
- Se otorga gran importancia a la productividad, estando bien estructurado el plan de trabajo incluyendo los descansos. Ello genera una mayor productividad en los trabajadores.

Marruecos. Es un país repleto de costumbres fundamentales en las relaciones personales y el respeto. " Hacer negocios en Marruecos significa unir dos culturas: una construida sobre las tradiciones tribales del país, y otra sobre los deseos de sus generaciones más jóvenes".

- Debido a las normas de esta cultura el método del teletrabajo no se ha implantado, ya que tampoco tiene el acompañamiento de unas infraestructuras que le den el soporte necesario.
- Es por ello que, debido a que no tienen un avance tecnológico acorde con la sociedad, siguen manteniendo métodos tradicionales en el trabajo, y presentan total dependencia del papel."
- Lealtad al jefe. La cultura musulmana muestra una relación de respeto incondicional hacia sus cargos superiores. Siendo totalmente fieles a ellos.

Los altos cargos presentan una imagen de total seguridad a la hora de tomar las decisiones, lo que conlleva que no suelen prosperar nuevas ideas. Es una cultura tradicional por lo tanto les cuesta llevar a cabo nuevos proyectos.

2.7 Importancia del liderazgo.

Ha sido un gran número de autores y estudiosos, que se han centrado en el liderazgo y la importancia del papel que desempeña en las organizaciones, según **Burns (1978)** cita que “ El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos”

Siliceo, Cáseras y González (1999), La cultura y objetivos empresariales dependen de la figura del líder, centrándose en los valores, creencias, conductas y visiones que marcan el camino de una organización, que son necesarios para su eficiente desarrollo y poder cumplir las metas que se propone en su actividad y pueda lograr sus objetivos.

El liderazgo es el ejercicio de las habilidades que tiene el líder, que tiene que afrontar con una actitud determinada, para poder lograr influir en los individuos, o tomar determinadas medidas para así poder conseguir alcanzar los objetivos de la organización. (**Human and Partners, 2013**).

Estas son algunas de las definiciones que tienen relación con el líder o la figura que tiene cierta influencia en el desempeño del individuo. El principal objetivo del líder es alcanzar sus metas, que coinciden con las que tiene que realizar el individuo, por ello la importancia de la motivación de sus seguidores para poder que le acompañen en el camino que conseguirá el logro de las metas propuestas inicialmente.

Castaño (2013), realiza una explicación de cada uno de los estilos que se pueden encontrar en la figura del líder, que serán plasmados en la tabla que viene a continuación:

	AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE
DECISIÓN	a. Centra su función de líder de manera autoritaria. Decide de manera unilateral y los individuos la llevan a cabo.	a. Centra su liderazgo, en fomentar y favorecer la discusión entre los miembros del grupo.	a. El líder confía en la figura de sus empleados, dejando que realicen sus funciones con total libertad, salvo situación extrema donde tiene que intervenir.
FUTURO	b. No se puede determinar previamente el desenlace del grupo, ya que el líder es la única figura que toma partida de las decisiones y es una incertidumbre lo que hará.	b. Debido a los climas de discusión que se forman en el grupo, se originan perspectivas de futuro. En el caso de no llegar a un acuerdo es la figura del líder la que plantea posibles alternativas.	b. La figura del líder se encuentra para cualquier momento en que se necesite, solo que por decisión propia decide no intervenir. Se desconoce el futuro.
PARTICIPACIÓN EN LA EJECUCIÓN	c. Su objetivo no es participar en la realización del trabajo, salvo que tenga que explicar alguna parte del proceso de elaboración del mismo.	c. En este apartado se incluye como un componente del grupo. Desempeñar la tarea organizativa le ocupa tiempo y energía.	c. En muchas ocasiones, decide tomar la función de trabajo como si fuera un integrante más del grupo.
INTERVENCIÓN	d. Suele definir las tareas que realizará cada individuo y la elección de los compañeros.	d. Son los miembros los que deciden la tarea a desempeñar y aquellos compañeros que les ayudarán a realizarla.	d. Deja plenamente en las manos del individuo la elección de la tarea y los equipos de trabajo. “arréglalo como puedas”
VALORACIÓN	e. Toma un acercamiento personal y muchas veces de mediador según la	e. En el momento de realizar una valoración en cuanto al desempeño del individuo, el	e. Son los trabajadores los que se tienen que interesar por la opinión del líder, de él no nace

	realización de tareas de los miembros del grupo. Refuerza su posición con críticas y elogios.	líder lo realiza de manera objetiva.	comentar la actuación de los miembros.
--	---	--------------------------------------	--

En función de los diferentes resultados que se obtienen de las diferentes figuras de líder, **Carbó y Pérez (1996)**, han expuesto las distintas reacciones que han tenido los individuos, siendo éstas:

- Ante la parte autoritaria del líder, aparecen fuertes reacciones de insatisfacción y malas opiniones de los diferentes componentes de los grupos de trabajo entre ellos, pero nunca hacia el líder. En un primer momento, aparece una sensación de unidad entre los miembros del grupo, pero se va diluyendo con el paso del tiempo. Aparece cierta sumisión hacia la figura autoritaria, y cierto desagrado hacia sus actividades siendo escaso el interés hacia ellas. Intentan escabullirse de su realización.
- La utilización de la democracia para el funcionamiento de los grupos de trabajo, generalmente son óptimas, dando lugar a un trato amistoso entre los empleados. La figura del líder, es considerada por el resto como si fuera uno más del grupo. Se trata de un enfoque más creativo y un clima laboral satisfactorio en la organización, pese a que los resultados que se obtienen son menores a los de la figura autoritaria.
- Los resultados al estilo laissez-faire, son los que obtienen una menor productividad ya que se genera rivalidad entre los miembros del grupo.

3. Medición del clima laboral.

A lo largo de la historia, la medición del clima laboral ha planteado diferentes problemas al igual que su forma de organizar los conceptos. Muchos de ellos nacen de la forma de utilizar los diferentes instrumentos de medida. El mundo de la organización ha demostrado tener una gran complejidad, es por ello que los investigadores han utilizado distintas formas de medición, ya sea a través del individuo, conjunto de ellos, o la totalidad de la institución. Antes de realizar cualquier tipo de estudio o llevar a cabo una agrupación de datos se han de considerar todas aquellas opiniones que determinen la formación de situaciones relevantes que suceden dentro del clima laboral que se va a estudiar.

3.1 Estrategias de investigación.

Anteriormente se han planteado diferentes formas de gestionar las variables que participan dentro del estudio, y a ello hay que incluir diferentes formas de investigación mencionando algunas de sus estrategias:

- Observaciones sistemáticas de campo: El principal problema que presenta esta estrategia es que requiere de gran presencia por parte de los investigadores, y ello conlleva a un aumento de los costos de realización. Aquellos que realizan el papel de observación pueden tener un enfoque tanto interno como externo en cuanto a la organización. Pese al tiempo invertido y aumento de costes es una herramienta favorable en cuanto a la información que proporciona al estudio.
- Resumen de los pensamientos de los individuos: Esta es la medición del clima más utilizada, ya que permite un acercamiento al ambiente de trabajo que tienen los individuos, junto con la realización de tareas que llevan a cabo en su realización diaria. El problema de esta forma de medición perceptiva, es que puede llevar a confusión en cuanto a la diferenciación de características del individuo y de la organización.
- Aplicación de índices objetivos: Esta forma de medición de manera objetiva, se centra en utilizar índices objetivos de la conducta de la organización que no pertenecen al individuo y a los cuales reaccionan. Éstos participan como meros espectadores. Los índices pueden ser parte de la estructura, riesgos de la compañía, la importancia en la toma de decisiones, relaciones con compañeros... Su dificultad se centra en que este tipo de variables puede ser demasiado numerosa y no ser concreta a la hora de obtener información y respuestas de manera objetiva, pese a ello es utilizada en numerosas investigaciones.

3.2 Técnicas de medida de la satisfacción laboral.

Las diferentes formas sobre el proceso a utilizar, dependerán del tiempo del que se disponga en el proyecto, de los propios trabajadores de la organización y del presupuesto. La forma de obtención de datos mediante correo electrónico o Web es un método que supone un menor coste, por lo tanto, es ventajoso para aquellos estudios que tengan un menor presupuesto, pero puede no alcanzar los resultados debido a que tiene un menor porcentaje de participación. Las entrevistas realizadas de forma individual, requieren una formación por parte de los entrevistadores y mayor cantidad de tiempo invertido, por lo tanto, es uno de los métodos más costosos, aunque proporcionan respuestas más detalladas por parte de la muestra entrevistada.

Principalmente la forma de realización ha de llevar consigo un formato que sea de dificultad reducida, para que todos los individuos lo completen sin demasiados problemas. Se ha de ser concreto en la forma de recopilación de datos, ya sea de forma electrónica o de forma tradicional.

Uno de los problemas principales que se presentan a los investigadores de la organización es el descubrir las técnicas que sean lo suficientemente válidas para medir la satisfacción laboral de los empleados. La medición y el estudio de la satisfacción tienen una serie de ventajas de cara a conocer y controlar las actitudes de los trabajadores, tanto de forma general, como de forma más específica, obteniendo información de grupos más concretos de empleados.

En el ámbito de la satisfacción laboral, existe gran variedad de instrumentos de medida, es por ello que se pueden encontrar diferentes instrumentos, adaptándose cada uno de ellos a una investigación en concreto.

En cuanto a las técnicas principales para la medición y análisis del clima en las organizaciones son aquellas basadas en las encuestas y las técnicas cualitativas de análisis del discurso (compuestas por las dinámicas de grupo y las entrevistas en profundidad)

- Técnica de encuesta: Es ampliamente utilizada para realizar un proceso de investigación ya que permite una obtención de datos de una forma rápida y eficaz. "Se trata de una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativo de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir o explicar una serie de características (**García Ferrando**)". Las principales características que se pueden destacar de la encuesta son:
 1. Todos aquellos datos obtenidos a través de una observación indirecta de los hechos, mediante las declaraciones de los individuos, por lo que puede ser que la información que se obtenga en un primer momento no muestre la realidad.
 2. Esta técnica facilita la obtención masiva de datos, por lo tanto, permite muestras mucho más amplias y pudiendo extenderse hasta sociedades enteras.
 3. El interés del encuestador no reside en el individuo al que realiza la encuesta, sino a la organización o población de la que forma parte.
 4. La recogida de información mediante la encuesta, consiste en un modelo totalmente estandarizado, por lo que la formulación de las preguntas es totalmente idéntica para todos los individuos.

- Técnicas cualitativas de análisis del discurso: Consiste en una conversación de forma abierta con los diferentes empleados, pudiendo ser individual o en grupo. Con la presencia de un especialista moderador que ayude a seguir un camino para la obtención de los objetivos. Este tipo de técnicas cualitativas, no buscan una representatividad estadística, ya que buscan las percepciones y conductas que presentan los individuos. (lo que dicen y cómo lo dicen)

Según **Harpaz (1983)**, aquellos métodos más utilizados para la medida de la satisfacción laboral son diferenciados entre métodos directos e indirectos;

1. Métodos indirectos:

Este método supone una configuración rígida y formal, que hace que la persona no tenga miedo a manifestar sus actitudes y opiniones, ya que se desconocerá la identidad de la persona que transmita esa información sobre la organización. Se describirán brevemente algunas de las técnicas más destacadas:

a. Elección Equívoca:

Consiste en presentar al sujeto una serie de ítems sobre temas que le florezcan determinados sentimientos. Siendo todas las alternativas de respuesta intencionadamente erróneas, obligando al jugador a elegir una de ellas. Conociendo la orientación que tenga el trabajador sobre ese tema. *Por ejemplo: ¿Cuál es el sueldo anual de un director?*

b. Asociación de palabras:

Se le presentan a los trabajadores una serie de palabras, a las que tendrán que responder de manera inmediata, con la primera palabra que se les ocurra. *Por ejemplo: Empresa-Disciplina.*

Es por ello que el evaluador interpretará el significado entre el estímulo-respuesta.

c. Completar frases:

Técnica proyectiva similar a la anterior, la cual consiste en frases intencionalmente elaboradas con gran carga emocional, dejando en blanco uno de sus elementos calificativos, haciendo que el individuo complete la frase. *Por ejemplo: Los jefes_el bienestar de sus empleados.*

2. Métodos directos.

Consisten en unas técnicas y procedimientos que se encargan de medir la conducta laboral. Mediante entrevistas, cuestionarios... que ponen de manifiesto las actitudes del trabajo.

a. Cuestionarios:

Según Smith, Kendall y Hulin (1969), esta técnica es la que mejor cumple con los objetivos, estableciendo las siguientes formas de medida de la satisfacción del empleo:

- Ser breves.
- Ser intuitivamente comprensible.
- Ser útiles debido a la existencia de una gama amplia de personas y puestos que pasan por variedades de situaciones distintas.
- Asumir el mínimo gasto posible en cuanto tiempo y dinero.

b. Fiabilidad:

Es una propiedad psicométrica que hace alusión a la ausencia de fallos de medida, generando consistencia y estabilidad a las puntuaciones obtenidas a lo largo del estudio. Suele ser determinada en función de la correlación del cuestionario consigo mismo. La fiabilidad de un cuestionario está en función de:

- El uso de preguntas no ambiguas.
- Introducción de varios ítems para medir una única dimensión.
- Que las instrucciones sean claras y concisas.
- Igualar lo máximo posible las condiciones de administración del cuestionario.

c. Tipificación:

Consiste en dar la posibilidad de interpretar aquellas puntuaciones que se obtienen en un cuestionario. Determinando el significado de las puntuaciones del mismo. Para poder averiguar la significación es preciso comparar la puntuación obtenida, con las obtenidas por la población a la que pertenece el individuo. Ordenar las puntuaciones de la población es tipificar un cuestionario, eligiendo una muestra significativa y estableciendo la ordenación normativa.

3.3 Forma de medición.

El uso del procedimiento directo de recogida de información por medio de cuestionarios, se ha convertido en la forma más común y conocida de estudiar el clima laboral y la recogida de datos. Según **James y Sells (1981)** se encuentran diferentes ventajas que nacen de la utilización de cuestionarios para la recogida de datos:

- Suministrar medidas directas a través de los autoinformes que posibilitan la experimentación del clima organizacional por parte de los individuos.
- Comprenden una forma más práctica, adecuada y rápida que otros instrumentos de medida.
- Son una forma práctica y rápida de alcanzar grandes cantidades de datos en muestras amplias.

Según **Koys y Decottis, (1991)**, se realiza una información descriptiva para las ocho escalas de clima organizacional. En la elaboración del cuestionario se incluirán preguntas genéricas y me centraré en las escalas de autonomía, cohesión, apoyo, reconocimiento e innovación.

Las preguntas de autonomía. La autonomía laboral consiste en la concesión de libertad que se le otorga al trabajador para que controle algunos aspectos de su actividad laboral dentro de la empresa. La percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

Las preguntas de cohesión. Consiste en la forma de medir las relaciones entre los individuos que pertenecen a la organización, si existe un buen entorno de trabajo y de compañerismo entre los diferentes miembros de la organización, facilitará la realización de tareas y logro de los objetivos.

Las preguntas de apoyo. Se refiere al sentimiento de apoyo que tenga cada trabajador procedente tanto de sus compañeros como de los altos cargos en su desempeño. La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.

Las preguntas de reconocimiento, en el caso del reconocimiento laboral, se trata de un recurso indispensable para impulsar el desempeño de los trabajadores. Se trata de aquello que reciben por su trabajo realizado para la sociedad, para su funcionamiento óptimo debería existir una armonía entre ambos conceptos. La apreciación que tienen los componentes de la entidad con respecto a la retribución que reciben, por su aportación a la sociedad.

Las preguntas de innovación, se refiere a las aportaciones innovadoras que podrían aportar los trabajadores para mejorar el funcionamiento de la compañía. La captación que se obtiene sobre el ánimo que se tiene para asumir los riesgos, ser creativo y asumir nuevos ámbitos de trabajo, en donde se tenga una experiencia mucho menor.

3.4 Elaboración del cuestionario. Consideraciones previas.

Un elemento clave que contribuye a la efectividad del cuestionario es la clara definición de los objetivos en la parte teórica del estudio, ya que el desarrollo de la formulación del cuestionario será más sencilla y simple a la hora de su realización. No hay que realizar un número excesivo de preguntas, que no tengan fundamento, porque no tendrán ningún uso. Hay que tratar todas aquellas que estén relacionadas con el problema planteado en la investigación.

La recogida de información en una investigación mediante cuestionarios, se puede estructurar de maneras distintas a la hora de la recogida de información.

Se conocen tres tipos de cuestionario, según su estructuración:

- **Estructurados:** Consiste en que toda la información que se desea conseguir se presenta de forma explícita y estandarizada.
- **No estructurados:** La figura del encuestador presenta un guion a través del cual realiza preguntas generales en función de la estructura que ha modelado previamente. El encuestador tiene libertad a la hora de hacer preguntar, al igual que el orden que decida tomar.
- **Semiestructurados:** Son una combinación entre los mencionados anteriormente.

La decisión por llevar a cabo un procedimiento u otro, vendrá dado por la información previa de la investigación. En una fase de comienzo, en la cual no se posea demasiada información sobre los temas, el cuestionario no estructurado ayudará al investigador a tener una idea más precisa de la información que deberá precisar para la elaboración correcta de la investigación. Una vez conocidos todas las partes de interés para el problema que se quiere solucionar, el cuestionario estructurado siempre será más acorde para una obtención de datos más fiable relevante. En este caso utilizaremos el tipo de cuestionario estructurado.

Antes de la estructuración del diseño del cuestionario, hay que obtener el máximo de información posible en torno al tema a tratar, ya que esta información condicionará el diseño. El investigador debe proyectar consideraciones como:

- **Duración.** Habrá que fijar previamente, el período máximo que se destinará a la dedicación del tema a tratar, sobre todo a la consideración del tipo de entrevista que se realizará.
- **Temas a tratar.** Se trata de escoger todos aquellos temas con mayor importancia, conectados con el tema principal de la investigación.
- **Información sobre el entrevistado.** Se deberá clasificar al entrevistado, pero se recomienda el uso mínimo de datos personales del mismo, evitando información que pueda perjudicar al correcto desarrollo de la recogida de información. Para que el entrevistado no tenga desconfianza o miedo, a la hora de mostrar su opinión.
- **Material auxiliar.** En caso de que sea necesaria su utilización. (Dibujos, esquemas, fotografías...)
- **Impresión papel y diseño.** Muchas veces la realización de encuestas por correo, hacen que el entrevistado pierda interés o no las realice seriamente, por tanto, una de la forma más efectiva es de forma física y en papel. Sin que tenga un diseño o estructura muy dificultoso.

Metodología a utilizar.

Para poder llegar al objetivo final se llevaron a cabo diferentes pasos:

1. Adaptación del cuestionario. **Koys y Decottis (1991)**, para poder estudiar el clima organizacional en la unidad de la empresa.
 - **Realizar una descripción general del cuestionario del clima de la organización.** Consiste en una muestra de unos 40 empleados. Todos los empleados deben contestar a cada uno de los componentes utilizando un formato de respuesta de Likert compuesto por seis puntos (6=Muy de acuerdo, 5= Bastante de acuerdo, 4= Más bien de acuerdo, 3= Más bien en desacuerdo, 2= Bastante en desacuerdo, 1= Totalmente en desacuerdo.) Las valoraciones que se obtienen de las escalas son mediante la suma de todos los resultados de los cinco elementos de cada una de ellas.
 - **Adaptar el cuestionario a las condiciones de la empresa.**
2. **Desarrollo del cuestionario de satisfacción laboral.** Para medir la satisfacción laboral se llevó a cabo un instrumento, basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y S4/82 (1986) de los autores **Meliá y Peiró**.

3.5 Descripción de la población de estudio.

La muestra a estudiar son los trabajadores de la empresa Agromark S.L. que se encuentran en los puestos de oficina. El objetivo de este estudio, es para aportar una mayor información para mejorar la gestión de esta compañía. Se trata de una empresa de comercialización de productos primarios en la cual es necesario el cumplimiento de determinados criterios de calidad y satisfacción de los empleados para el correcto funcionamiento del proceso productivo, lo que afectará a la calidad del desempeño y a la de su vida laboral.

El cuestionario ha sido entregado a los directivos de la empresa mediante una encuesta realizada a través de Google Drive, que a su vez lo han distribuido entre los distintos encargados de los departamentos. La participación de los empleados era totalmente voluntaria y anónima, enviando la misma a un total de 100 individuos. La realización del cuestionario fue personal y sin ningún control en el tiempo. Los diferentes trabajadores recibieron la encuesta a través de sus direcciones de correo electrónico, donde se les marcaban las pautas a seguir y una breve explicación de la investigación y donde debían depositarlo a su finalización para así mantener el anonimato. Tras la primera semana, se obtuvo un nivel de respuestas de unos 27 individuos, pero posteriormente se realizó un correo recordatorio para todos aquellos que no la habían cumplimentado y se obtuvo un total de 53 respuestas. Como recomendación de la directora de RR.HH de la compañía, Cristina Navarro, se incluyeron un total de X preguntas, que se podían ajustar mejor a los intereses de la compañía.

3.6 El cuestionario.

Las características del cuestionario serán las siguientes:

- La realización del cuestionario, será anónima, ya que eso permitirá conseguir unos resultados más verídicos.
- Para facilitar la realización del cuestionario, hay que realizar una estructuración sencilla.
- Las preguntas han de ser expuestas de forma clara.
- Se debe evitar un uso repetitivo de preguntas, siendo conciso en la selección de las mismas.
- No se deben añadir respuestas que muestren indiferencia o desconocimiento.
- Evitar preguntas dobles.

Preguntas (S21/26)	Totalmente en desacuerdo 1	Bastante en desacuerdo 2	Más bien en desacuerdo 3	Más bien de acuerdo 4	Bastante de acuerdo 5	Totalmente de acuerdo 6
PREGUNTAS GENERALES						
1. Me gusta mi trabajo.						
2. Mi trabajo me posibilita desempeñar tareas en las que destaco.						
3. La realización de mi trabajo me permite hacer cosas que me gustan.						
4. Mi salario me satisface.						
5. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.						
6. Mi lugar de trabajo tiene buenas condiciones de iluminación, ventilación y temperatura.						
7. Estoy conforme con el cumplimiento de la normativa laboral y de seguridad por parte de la compañía.						
8. Existe igualdad en los valores de mi empresa.						
9. La calidad del trabajo es acorde a nuestros esfuerzos.						

COHESIÓN						
10. El clima de trabajo con mis compañeros es satisfactorio.						
11. Me siento integrado en mi departamento.						
12. Me gusta la forma en que me dan feedback de mi trabajo.						
13. Estoy contento con la relación que tengo con mis compañeros.						
APOYO						
14. La compañía me permite realizar formación de mi puesto.						
15. Tengo buen nivel comunicativo con los altos cargos.						
16. Tengo compañeros con los que puedo contar cuando los necesito.						
17. El apoyo que recibo por parte de mis superiores me satisface.						
RECONOCIMIENTO						
18. Existen en esta empresa reconocimientos e incentivos.						
19. En mi empresa tengo posibilidades de desarrollarme profesionalmente y ascender de posición						
20. Me siento valorado con la cantidad de trabajo que me exigen.						
INNOVACIÓN						
21. Tengo los medios adecuados para desempeñar mis tareas.						
22. La empresa realiza inversiones en Investigación y Desarrollo.						

23. La empresa cuenta con equipos innovadores.						
AUTONOMÍA						
24. Tengo capacidad e independencia en mis decisiones.						
25. Estoy conforme con la participación que tengo en mi grupo de trabajo.						
26. El tiempo que tengo es el adecuado para finalizar mis tareas.						

Las opciones de respuesta, las he estructurado en un total de 6 columnas;

Totalmente en desacuerdo → 1

Bastante en desacuerdo → 2

Más bien en desacuerdo → 3

Más bien de acuerdo → 4

Bastante de acuerdo → 5

Totalmente de acuerdo → 6

El número cero, nos mostrará una mala situación, siendo la más negativa (Totalmente en desacuerdo) y el número seis, la situación más positiva de la misma (Muy de acuerdo). Entre ambos números se muestra una escala de puntos intermedios, que nos permitirá dividir las preguntas de una manera más específica según cada uno de los individuos, sabiendo el pensamiento de los trabajadores en cada situación concreta.

4. Estudio empírico Agromark S.L.

A continuación, se dará a conocer la empresa que va a ser objeto de estudio, junto con el organigrama y las personas con las que se ha tratado dentro de ella. Y por último, conocer como hemos obtenido la muestra de interés para el estudio.

4.1 Presentación de la empresa.

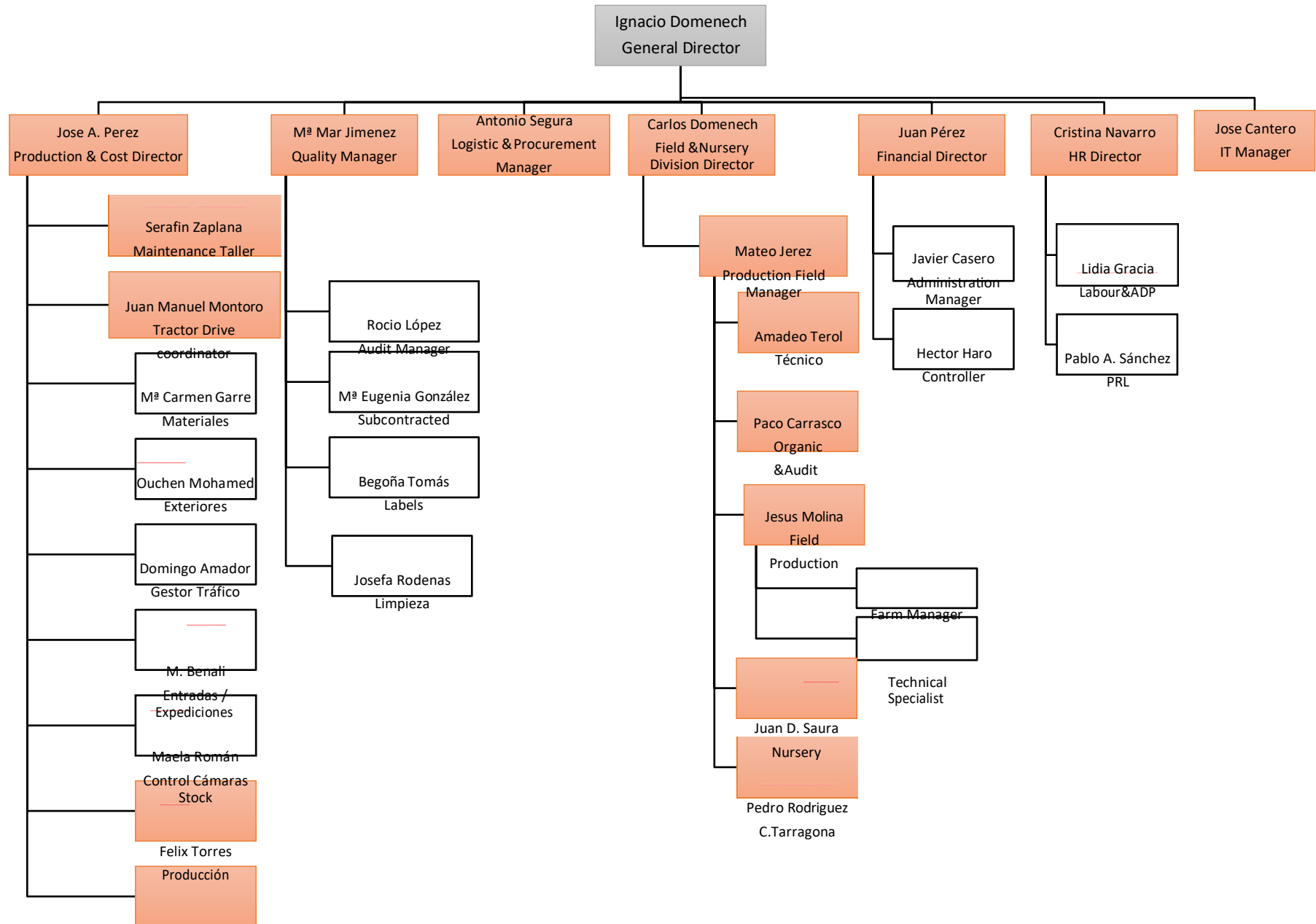
Agromark es una OPFH (Organización de Productores Hortofrutícolas) sociedad limitada, constituida en el año 1984, fecha en la que inicia su actividad. Su objeto social es la producción y comercialización de productos hortofrutícolas, la mayor parte de la producción se comercializa en Europa, en los últimos años las ventas en territorio nacional han aumentado hasta llegar a cubrir el 12% de las ventas al extranjero, (Sobre todo países como Reino Unido, Bélgica, Alemania, Austria, Suiza, Holanda...)

Nació con un objetivo claro: hacer llegar sus productos a cualquier parte del mundo que los demande. Sus valores corporativos son tradicionales, pero aportando soluciones creativas, haciendo que su filosofía de empresa se manifieste como una firme realidad: la de ser una empresa productora y comercializadora de plena confianza y líder en el sector, pudiendo lograr productos de calidad reconocida. Es por ello, que su buen hacer, con el paso de los años marca la diferencia como empresa en el sector, por saber adaptar todos sus proyectos a las necesidades del mercado y su cumplimiento en precios, programas y plazos de entrega. Toda esta eficacia le ha generado una buena imagen de marca, juntos con una gran reputación de cara a sus clientes.

Cuentan con una gran ventaja competitiva en el sector hortofrutícola y es la oferta de productos de calidad, no olvidando sus capacidades en cuanto a transporte y conservación de la mercancía. Además, es muy importante destacar, la atención personalizada que ofrece el amplio grupo de profesionales que trabajan en Agromark S.L.

Aunque el grueso del negocio, como cualquier empresa del sector agrario, sea la comercialización de frutas y verduras, Agromark S.L posee gran cantidad de fincas, terrenos, transportes y máquinas innovadoras, para la producción y distribución de una manera efectiva y obtener gran diferenciación respecto al resto de empresas del sector. Pudiendo producir en distintos lugares del territorio nacional, como Murcia, Alicante, Albacete y Tarragona.

Actualmente en la empresa trabajan más de 400 empleados, llegando a tener picos de 1200 empleados según temporada, los cuales ocupan puestos de trabajo diferentes con funcionalidades específicas y adaptadas a las necesidades del mercado. En el organigrama de la empresa, queda estructurada la organización de la compañía. El organigrama es una representación gráfica y resumida de la estructura de la empresa.



En términos generales;

La dirección general de la compañía, se dedica a controlar y revisar el estado de la compañía, así como a la representación de cara a los clientes.

La dirección financiera, supervisa principalmente el departamento administrativo y contable, su función es administrarlos y llevar la gerencia contable de forma transparente y clara.

El director del departamento informático, tiene a su cargo un equipo el cual se encarga de la gestión del programa informático de la compañía (Hispattec) y de la informatización de las labores de campo y producción.

El director de producción, se encarga principalmente de la gestión y control de la cadena productiva de la empresa, conociendo el funcionamiento que se lleva en las labores específicas del campo.

El director de recursos humanos, se encarga del reclutamiento de empleados dentro de la organización, así como la mediación entre empleados y superiores. A la vez que la gestión de la prevención de riesgos laborales.

También encontramos los departamentos de calidad, campo y logística.

4.2 Elaboración de la muestra y resultados.

Una vez realizado el cuestionario, y llevado a cabo un análisis del mismo. Se puede obtener la satisfacción laboral de los trabajadores de Agromark S.L.

Aunque la empresa tiene un total de 700 empleados, el estudio únicamente se centrará en los 100 empleados que forman parte de la sección de oficina, ya que es la parte que le interesaba estudiar a la empresa.

Para poder calcular el tamaño de la muestra, siendo una población finita, primero se debe conocer "N" que es el número total de casos esperados. Siendo la población finita, para saber el total de individuos que deberíamos de estudiar, la fórmula sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N= Total de la población
- Z_{α} = 1,96 al cuadrado (Con seguridad del 95%)
- p = proporción esperada (En este caso 5%)
- $q = 1 - p$ (0,95 en este caso)
- d = precisión (En este caso un 5%)

$$n = \frac{100 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,05^2 * (100 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95} = 42,44$$

Como resultado de la muestra necesaria a realizar de la población finita, hemos llegado a un resultado de 42 personas necesarias que tenemos que estudiar siendo relevante para nuestro estudio. Finalmente se ha obtenido un total de 49 respuestas de las 100 que se han enviado obteniendo un porcentaje de respuesta del 49%.

El cuestionario fue enviado mediante Google Drive a la directora de Recursos Humanos, Cristina Navarro, que fue la responsable de enviarla a todos los empleados. Siendo posible su realización de manera online de una manera cómoda, sencilla y rápida.

Dicho cuestionario ha estado disponible durante dos semanas, realizando entre una semana y otra un email recordatorio para su realización para todos aquellos que quisieran responderlo de forma totalmente voluntaria.

Una vez obtenidos los resultados de los cuestionarios, se realizó un análisis, viendo cada cuestionario por separado y posteriormente realizando una división de la misma por los tipos de preguntas comentados anteriormente. Para realizar su estudio, se llevó a cabo una media aritmética de cada uno de los cuestionarios. Posteriormente se crearon unos gráficos por cada tipo de preguntas y preguntas individuales, para mostrar la situación de la compañía en la actualidad.

El estudio se ha apoyado en el programa de Statgraphics Centurion que ha facilitado la realización del mismo, mediante la tabulación y tabulación cruzada.

5. Bloques de preguntas.

En este punto se van a analizar las preguntas principales del cuestionario, separándolas en cada bloque de interés.

5.1 Preguntas Generales.

En este apartado se van a analizar las preguntas relativas al bloque de "Preguntas Generales"

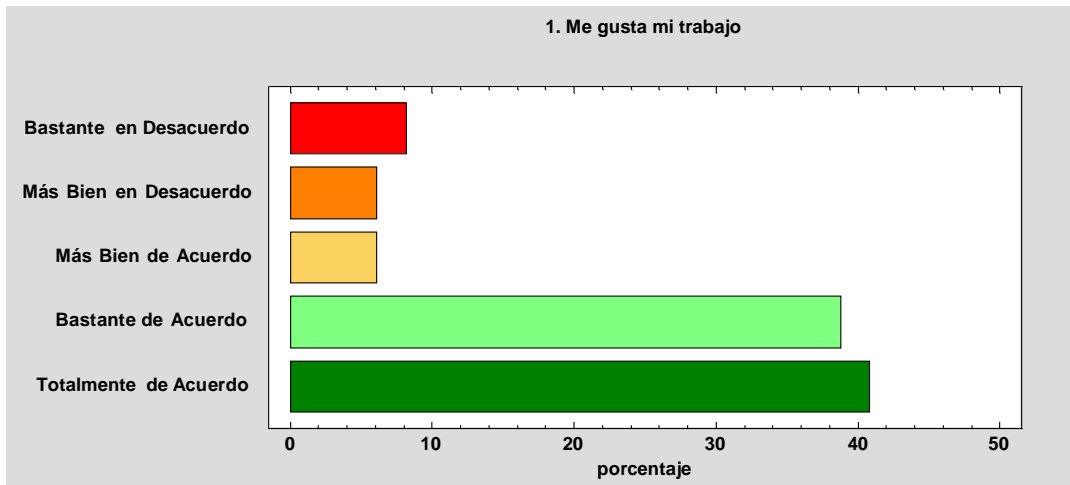


Gráfico 1. Pregunta 1 (Fuente: Elaboración propia)

Según los datos extraídos de la pregunta "Me gusta mi trabajo", se observa en el Gráfico 1 como un 40,82% está "Totalmente de Acuerdo" en ello. Mientras que un 38,78% muestra estar en "Bastante de Acuerdo", se concluye que una gran parte de la muestra analizada de 49 individuos les gusta su trabajo.

Tabla 1. Me gusta mi trabajo.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Bastante en Desacuerdo	4	0,0816	4	0,0816
2	Más Bien en Desacuerdo	3	0,0612	7	0,1429
3	Más Bien de Acuerdo	3	0,0612	10	0,2041
4	Bastante de Acuerdo	19	0,3878	29	0,5918
5	Totalmente de Acuerdo	20	0,4082	49	1,0000

En el caso de la frecuencia relativa de la Tabla 1, un 8,16% se encuentra en una posición de "Bastante en Desacuerdo."

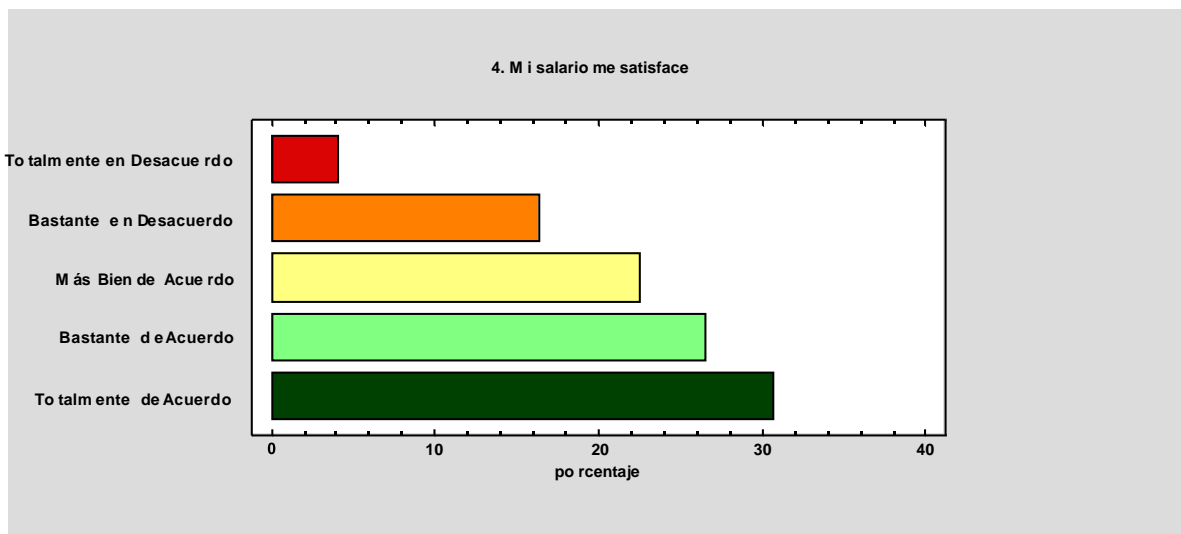


Gráfico 2. Pregunta 4 (Fuente: Elaboración propia)

Respecto a la cuarta pregunta, en relación con la satisfacción salarial de los trabajadores, se observa en el *Gráfico 2* una gran diversidad en cuanto a respuestas, ya que tienen niveles bastante equilibrados respecto a las opiniones de los empleados. Pese a que la mayoría está entre "Totalmente y Bastante de Acuerdo" con un total de 28 individuos de los 49 encuestados, hay una gran parte de la muestra entre los niveles inferiores. Todos aquellos que no están de acuerdo con su salario en líneas generales representan un total del 20,41% de los encuestados.

Tabla 2. Mi salario me satisface.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Totalmente en Desacuerdo	2	0,0408	2	0,0408
2	Bastante en Desacuerdo	8	0,1633	10	0,2041
3	Más Bien de Acuerdo	11	0,2245	21	0,4286
4	Bastante de Acuerdo	13	0,2653	34	0,6939
5	Totalmente de Acuerdo	15	0,3061	49	1,0000

En la *Tabla 2*, se muestra como existe un mayor porcentaje de personas en desacuerdo con la satisfacción salarial, respecto a la pregunta anterior, con un 20,41%.

A continuación, se ha llevado a cabo un estudio de correlación entre ambas preguntas, para poder observar el impacto que puede llegar a tener la satisfacción con tu puesto de trabajo respecto a la remuneración que se recibe.

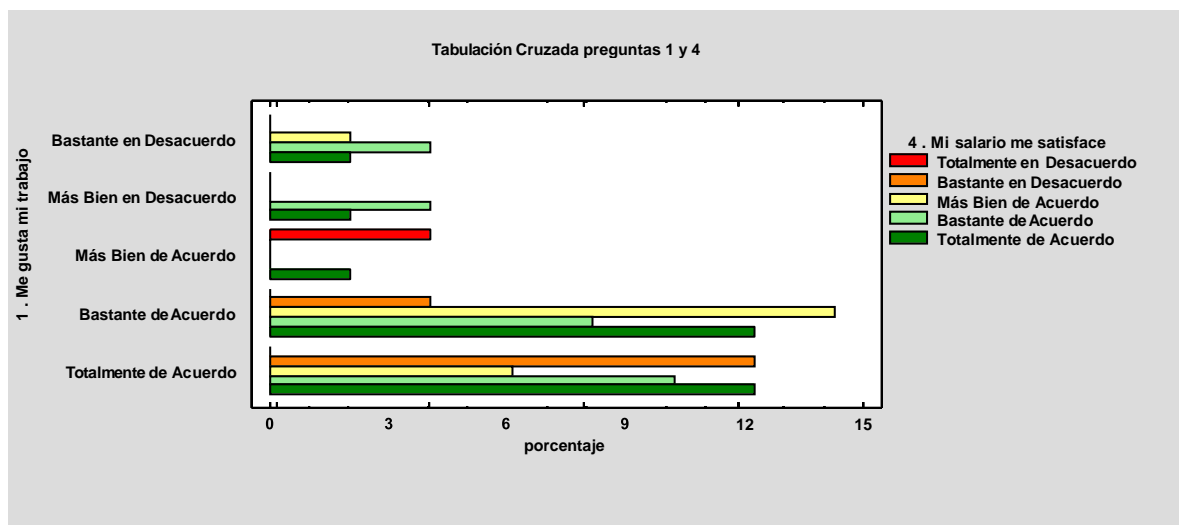


Gráfico 3. Preguntas 1 y 4 (Fuente: Elaboración propia)

	Totalmente en Desacuerdo	Bastante en Desacuerdo	Más Bien de Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total por Fila
Bastante en Desacuerdo	0	0	1	2	1	4
	0,00%	0,00%	2,04%	4,08%	2,04%	8,16%
Más Bien en Desacuerdo	0	0	0	2	1	3
	0,00%	0,00%	0,00%	4,08%	2,04%	6,12%
Más Bien de Acuerdo	2	0	0	0	1	3

	4,08%	0,00%	0,00%	0,00%	2,04%	6,12%
Bastante de Acuerdo	0	2	7	4	6	19
	0,00%	4,08%	14,29%	8,16%	12,24%	38,78%
Totalmente de Acuerdo	0	6	3	5	6	20
	0,00%	12,24%	6,12%	10,20%	12,24%	40,82%
Total por Columna	2	8	11	13	15	49
	4,08%	16,33%	22,45%	26,53%	30,61%	100,00%

Tabla 3. Preguntas 1 y 4.

H_0 : Pregunta 1 y Pregunta 4 son independientes.

H_1 : Pregunta 1 y Pregunta 4 son dependientes.

Tabla 4. Test Chi-Cuadrado Preguntas 1 y 4.

Prueba	Estadístico	Gl	Valor-P
Chi-Cuadrada	42,332	16	0,0004

En el caso de aquellos a los que les gusta su trabajo incluyendo aquellos que están "Totalmente y Bastante de Acuerdo", en líneas generales están satisfechos con su salario. Pero se puede observar como hay un elevado porcentaje (en torno a un 12%) que se encuentra "Bastante en Desacuerdo" respecto a su salario como se puede observar en el *Gráfico 3*. Entre aquellos que están "Más Bien de Acuerdo" con que les guste su trabajo, se divide principalmente en dos extremos en cuanto a su satisfacción salarial, estando o "Totalmente de Acuerdo o en Desacuerdo" con el mismo.

Como el contraste de hipótesis de la prueba Chi-Cuadrada, el P-Valor se encuentra por debajo de 0,05, por lo que se puede rechazar la hipótesis de que filas y columnas son independientes con un nivel de confianza del 95%. Por lo tanto, son dependientes, porque la estructura de la tabla de contingencia no es la misma, depende de la categoría tendrá una estructura y otra.

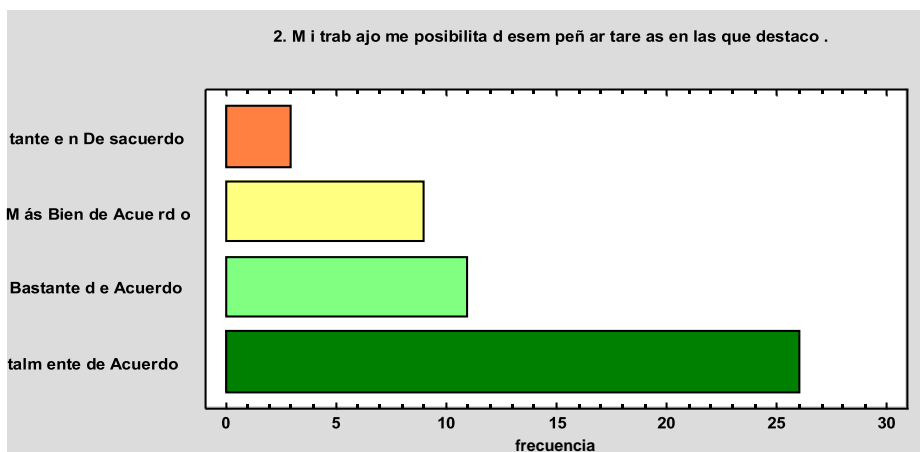


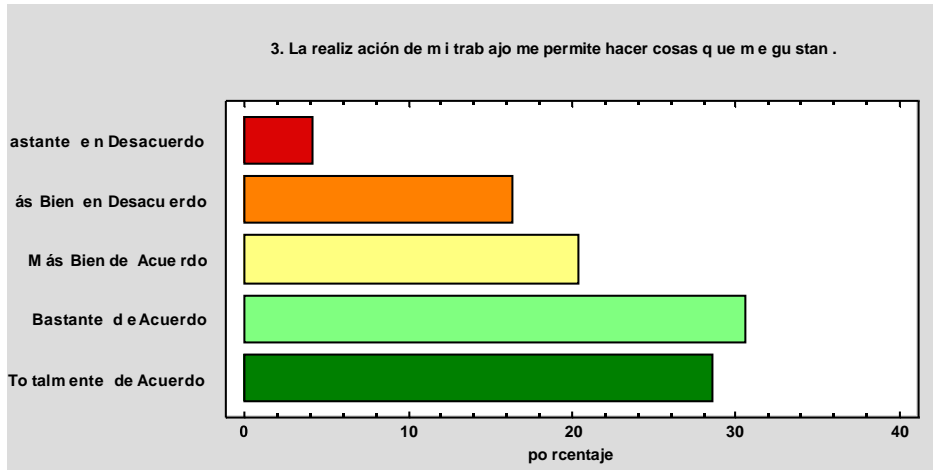
Gráfico 4. Pregunta 2 (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 5. Mi trabajo me posibilita desempeñar tareas en las que destaco.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Bastante en Desacuerdo	3	0,0612	3	0,0612

2	Más Bien de Acuerdo	9	0,1837	12	0,2449
3	Bastante de Acuerdo	11	0,2245	23	0,4694
4	Totalmente de Acuerdo	26	0,5306	49	1,0000

Los datos correspondientes a la pregunta “Mi trabajo me posibilita desempeñar tareas en las que destaco”, se observa tanto en el *Gráfico 4* como en la *Tabla 5* un elevado número de empleados que se encuentran “Totalmente de Acuerdo” representando a un 53,06%. Encontrándose solo un 6,12% en la parte más restrictiva.



Gráfica 5. Pregunt a 3 (Fuente: Elaboración propia)

Respecto a la pregunta de “La realización de mi trabajo me permite hacer cosas que me gustan” se observa en el *Gráfico 5* como hay diversas opiniones entre los empleados, pero siendo la mayoría de ellos, los que tienen opiniones positivas respecto a la pregunta.

Tabla 6. La realización de mi trabajo me permite hacer cosas que me gustan.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Bastante en Desacuerdo	2	0,0408	2	0,0408
2	Más Bien en Desacuerdo	8	0,1633	10	0,2041
3	Más Bien de Acuerdo	10	0,2041	20	0,4082
4	Bastante de Acuerdo	15	0,3061	35	0,7143
5	Totalmente de Acuerdo	14	0,2857	49	1,0000

En la *Tabla 6* se observa cómo un total de 39 empleados se encuentran entre las respuestas “Más Bien de Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”.

Se ha considerado interesante realizar un estudio de correlación entre ambas preguntas:

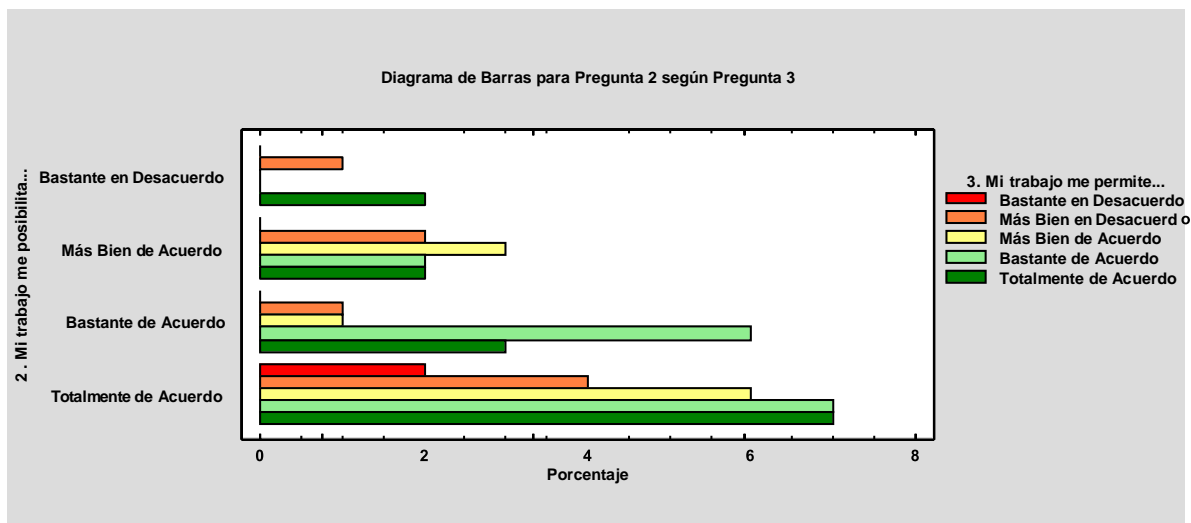


Gráfico 6. Preguntas 2 y 3 (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 7. Preguntas 2 y 3.

	Bastante en Desacuerdo	Más Bien en Desacuerdo	Más Bien de Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total por Fila
Bastante en Desacuerdo	0	1	0	0	2	3
	0,00%	2,04%	0,00%	0,00%	4,08%	6,12%
Más Bien de Acuerdo	0	2	3	2	2	9
	0,00%	4,08%	6,12%	4,08%	4,08%	18,37%
Bastante de Acuerdo	0	1	1	6	3	11
	0,00%	2,04%	2,04%	12,24%	6,12%	22,45%
Totalmente de Acuerdo	2	4	6	7	7	26
	4,08%	8,16%	12,24%	14,29%	14,29%	53,06%
Total por Columna	2	8	10	15	14	49
	4,08%	16,33%	20,41%	30,61%	28,57%	100,00%

Según se puede observar en el *Gráfico 6*, de forma general gran parte de los empleados que están "Totalmente o Bastante de Acuerdo" con la posibilidad de realizar tareas en las que destacan, afirman que su trabajo les permite realizar tareas que les gustan. Observando el gráfico no se da independencia ya que no son comportamientos similares para las categorías. Por tanto, son dependientes, porque la estructura de la tabla de contingencia no es la misma, ya que en función de la categoría cambia la estructura.

H_0 : Pregunta 2 y Pregunta 3 son independientes.

H_1 : Pregunta 2 y Pregunta 3 son dependientes.

Tabla 8. Test Chi-Cuadrado Preguntas 2 y 3.

Prueba	Estadístico	Gl	Valor-P
Chi-Cuadrada	9,970	12	0,6186

Una vez realizadas las pruebas de independencia en la *Tabla 8*, el p-valor se encuentra por encima de 0,05. Por lo que no se rechaza la hipótesis de que filas y columnas son independientes.

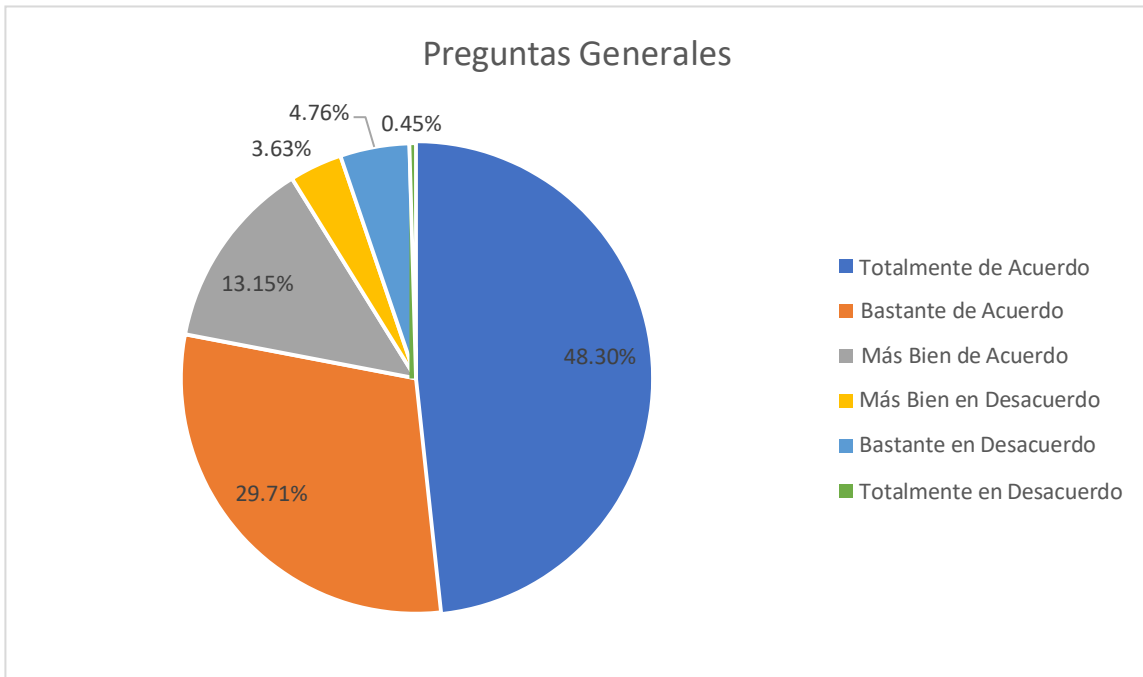


Gráfico 7. Preguntas Generales (Fuente: Elaboración propia)

Una vez tratadas algunas de las preguntas generales que han presentado una mayor relevancia en los resultados, se va a realizar un breve resumen de los resultados de las nueve preguntas generales. Según se observa en el *Gráfico 7*, un 48,30% (24 personas) han respondido “Totalmente de Acuerdo” en estas preguntas, siendo prácticamente la mitad de los encuestados. Un 29,71% (15 personas) ha respondido estando “Bastante de Acuerdo”, un 13,15% (6 personas) han estado “Más Bien de Acuerdo” en cuanto al resto de respuestas más negativas, representan una parte muy reducida de la muestra, siendo un 3,63% (2 personas) “Más Bien en Desacuerdo” un 4,76% (2 personas) en “Bastante en Desacuerdo” y por último tan solo un 0,45% en “Totalmente en Desacuerdo”.

5.2 Preguntas de Cohesión.

En este apartado se van a analizar las preguntas relativas al bloque de "Preguntas de Cohesión"

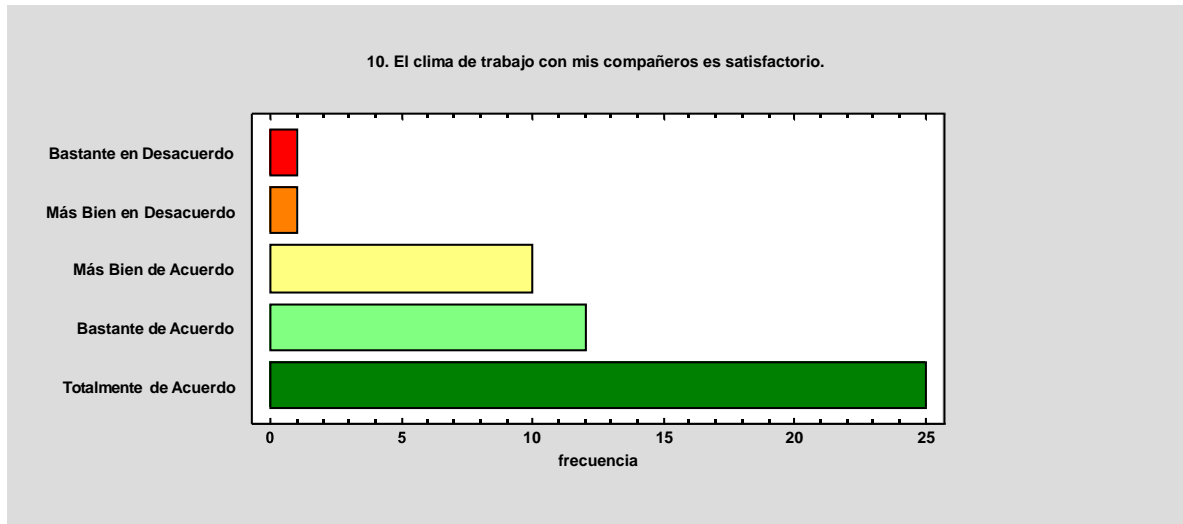


Gráfico 8. Pregunta 10 (Fuente: Elaboración propia)

Los datos extraídos de la pregunta "El clima de trabajo con mis compañeros es satisfactorio" nos muestran una opinión generalizada de la existencia de un buen clima de trabajo entre ellos como se observa en el Gráfico 8.

Tabla 9. El clima de trabajo con mis compañeros es satisfactorio.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Bastante en Desacuerdo	1	0,0204	1	0,0204
2	Más Bien en Desacuerdo	1	0,0204	2	0,0408
3	Más Bien de Acuerdo	10	0,2041	12	0,2449
4	Bastante de Acuerdo	12	0,2449	24	0,4898
5	Totalmente de Acuerdo	25	0,5102	49	1,0000

Habiendo únicamente dos personas que se encuentran en las posiciones de "Bastante en Desacuerdo" y "Más Bien en Desacuerdo", según muestra la tabla 9.

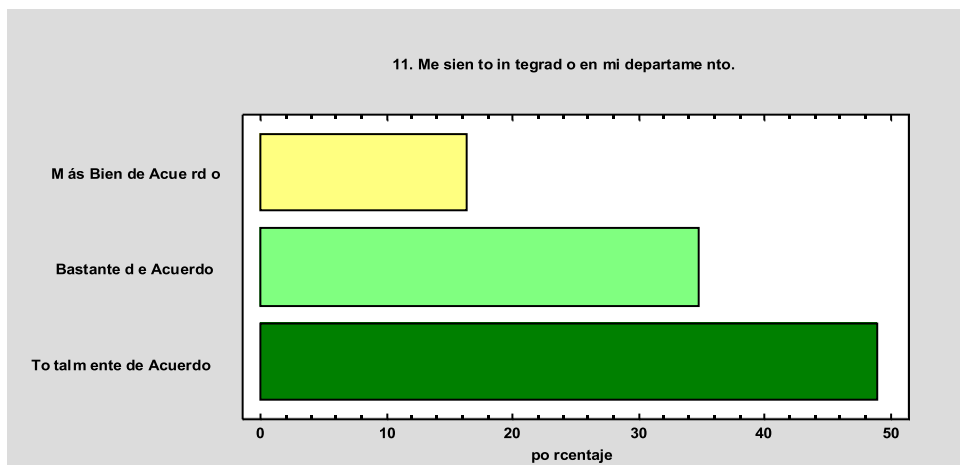


Gráfico 9. Pregunta 11 (Fuente: Elaboración propia)

Respecto a la pregunta “Me siento integrado en mi departamento”, entre los 49 empleados encuestados todos ellos han dado valoraciones positivas encontrándose la gran mayoría en las respuestas de “Bastante de Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo” con un 83,67% según se observa en el *Gráfico 9*.

Tabla 9. Me siento integrado en mi departamento.

			<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Frecuencia</i>
<i>Clase</i>	<i>Valor</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Relativa</i>	<i>Acumulada</i>	<i>Rel. acum.</i>
1	Más Bien de Acuerdo	8	0,1633	8	0,1633
2	Bastante de Acuerdo	17	0,3469	25	0,5102
3	Totalmente de Acuerdo	24	0,4898	49	1,0000

Tan solo un 16,33% de los encuestados se encuentran en la posición de “Más Bien de Acuerdo” tal y como se muestra en la *Tabla 9*.

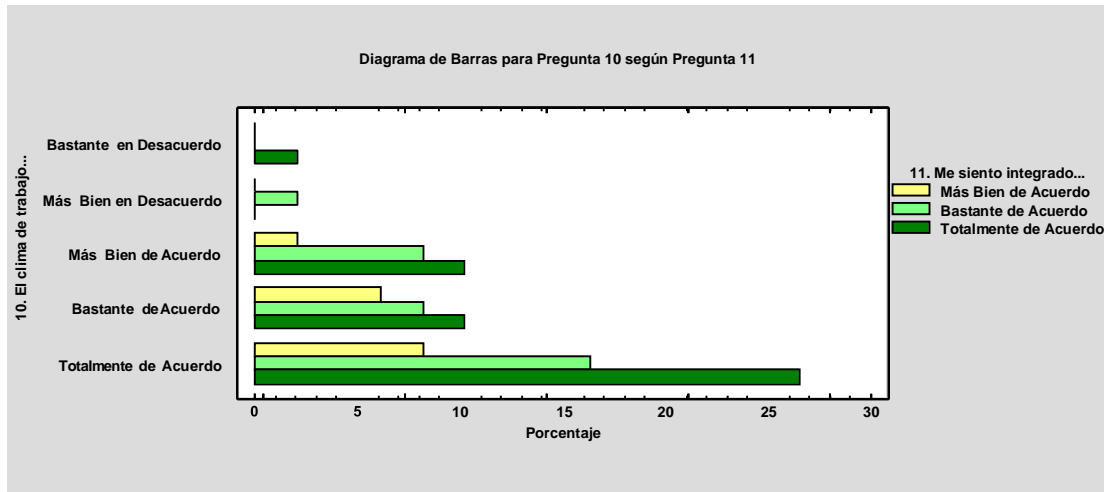


Gráfico 10. Preguntas 10 y 11 (Fuente: Elaboración propia)

En el *Gráfico 10* se observa la existencia de independencia, ya que todas las respuestas tienen la misma estructura independientemente con la variable con la que se cruce, siendo siempre superior aquellas en las que están “Totalmente de Acuerdo”, después “Bastante de Acuerdo” y finalmente “Más Bien de Acuerdo”.

Tabla 10. Preguntas 10 y 11.

El Clima de trabajo.../Me siento integrado...	Más Bien de Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total por Fila
Bastante en Desacuerdo	0	0	1	1
	0,00%	0,00%	2,04%	2,04%
Más Bien en Desacuerdo	0	1	0	1
	0,00%	2,04%	0,00%	2,04%
Más Bien de Acuerdo	1	4	5	10
	2,04%	8,16%	10,20%	20,41%
Bastante de Acuerdo	3	4	5	12
	6,12%	8,16%	10,20%	24,49%
Totalmente de Acuerdo	4	8	13	25
	8,16%	16,33%	26,53%	51,02%
Total por Columna	8	17	24	49
	16,33%	34,69%	48,98%	100,00%

H_0 : Pregunta 10 y Pregunta 11 son independientes.

H_1 : Pregunta 10 y Pregunta 11 son dependientes.

Tabla 11. Test Chi-Cuadrado Preguntas 10 y 11.

Prueba	Estadístico	Gl	Valor-P
Chi-Cuadrada	4,043	8	0,8532

Las pruebas de independencia realizadas en la *Tabla 11*, con un P-Valor de 0,8532, determina que ambas preguntas son independientes entre sí. En la *Tabla 10* se observa que no es hasta la opción de "Más Bien de Acuerdo" cuando se empieza a tener algo de coincidencia en los resultados entre ambas preguntas.

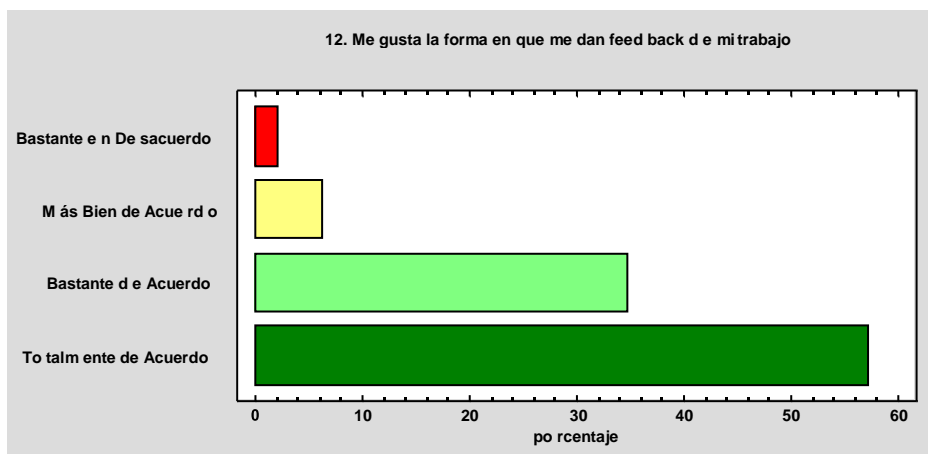


Gráfico 11. Pregunta 12 (Fuente: Elaboración propia)

Como se observa en el *Gráfico 11* acerca de la pregunta "Me gusta en la forma en que me dan feedback de mi trabajo", existe un alto porcentaje de trabajadores, en torno a un 91,83% que están generalmente de acuerdo con el feedback de sus compañeros

Tabla 12. Me gusta la forma en la que me dan feedback de mi trabajo.

			Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
Clase	Valor	Frecuencia	Relativa	Acumulada	Rel. acum.
1	Bastante en Desacuerdo	1	0,0204	1	0,0204
2	Más Bien de Acuerdo	3	0,0612	4	0,0816
3	Bastante de Acuerdo	17	0,3469	21	0,4286
4	Totalmente de Acuerdo	28	0,5714	49	1,0000

En la *Tabla 12* de frecuencias, se observa que solo un 2,04% de la muestra está “Bastante en Desacuerdo”.

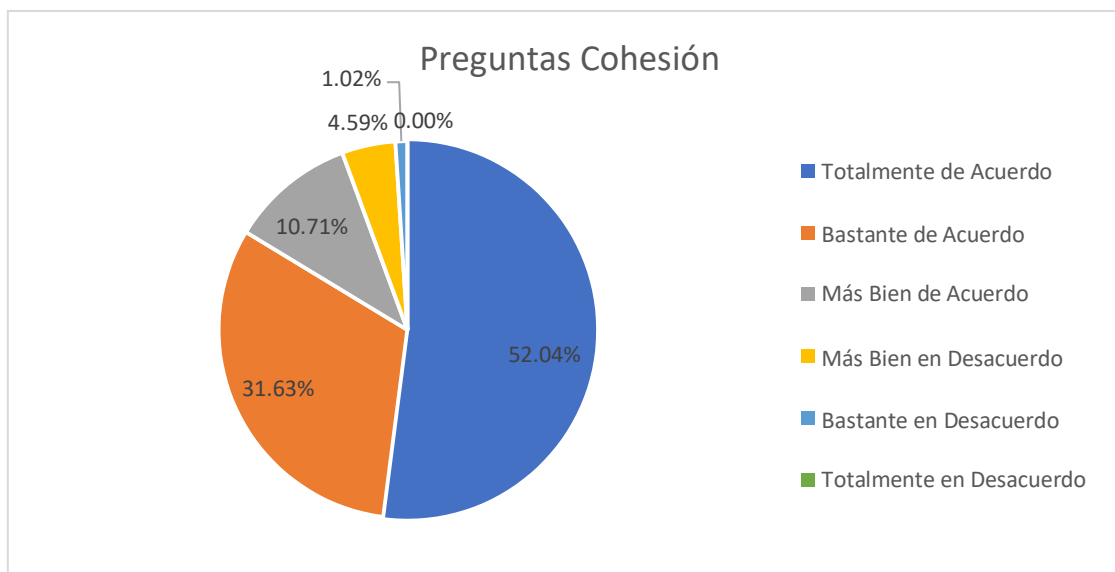


Gráfico 12. Preguntas Cohesión (Fuente: Elaboración propia)

Estas han sido algunas de las que pertenecen a las preguntas de cohesión. A continuación, según muestra el gráfico de tipo circular donde se pueden observar en términos generales las opiniones en las preguntas de este tipo, siendo un 52,04% aquellos que están “Totalmente de Acuerdo” y un 31,63% los que están “Bastante de Acuerdo”, por lo que en líneas generales existe una actitud favorable en lo relacionado con estas preguntas.

5.3 Preguntas de Apoyo.

En este apartado se van a analizar las preguntas relativas al bloque de “Preguntas de Apoyo”

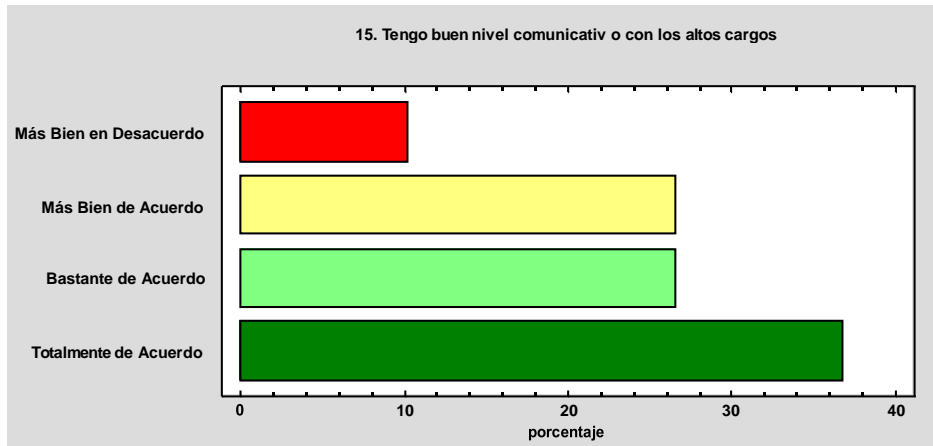


Gráfico 13. Pregunta 15 (Fuente: Elaboración propia)

En cuanto a la pregunta “Tengo buen nivel comunicativo con los altos cargos” según muestra el Gráfico 13, existe una amplia variedad de opiniones, ocupando aquellas que están en la mitad positiva de las respuestas un 89,79%.

Tabla 13. Tengo buen nivel comunicativo con los altos cargos.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Más Bien en Desacuerdo	5	0,1020	5	0,1020
2	Más Bien de Acuerdo	13	0,2653	18	0,3673
3	Bastante de Acuerdo	13	0,2653	31	0,6327
4	Totalmente de Acuerdo	18	0,3673	49	1,0000

Pudiendo encontrar en esta pregunta un mayor porcentaje de personas que se encuentran “Más Bien en Desacuerdo” con un 10,2% como se observa en la Tabla 13.

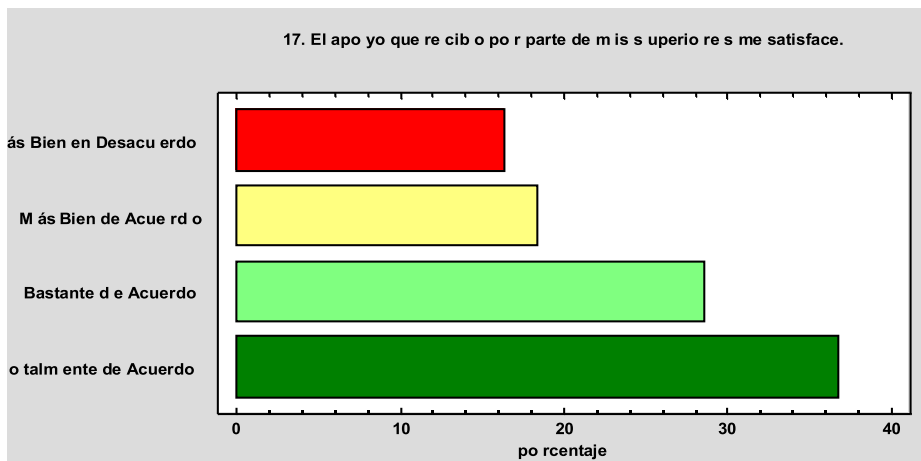


Gráfico 14. Pregunta 17 (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 14. El apoyo que recibo por parte de mis superiores me satisface.

			Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
Clase	Valor	Frecuencia	Relativa	Acumulada	Rel. acum.
1	Más Bien en Desacuerdo	8	0,1633	8	0,1633
2	Más Bien de Acuerdo	9	0,1837	17	0,3469
3	Bastante de Acuerdo	14	0,2857	31	0,6327
4	Totalmente de Acuerdo	18	0,3673	49	1,0000

Respecto a la pregunta sobre “El apoyo que recibo por parte de mis superiores me satisface”. En el *Gráfico 14*, cabe destacar los empleados que se encuentran entre “Más Bien en Desacuerdo” y “Más Bien de Acuerdo” siendo un total de un 34,7% como muestra la *Tabla 14* de frecuencia. El porcentaje de aquellos trabajadores que se encuentran entre “Bastante y Totalmente de Acuerdo” sigue siendo la gran mayoría con un total de 32 sobre la muestra de 49 empleados.

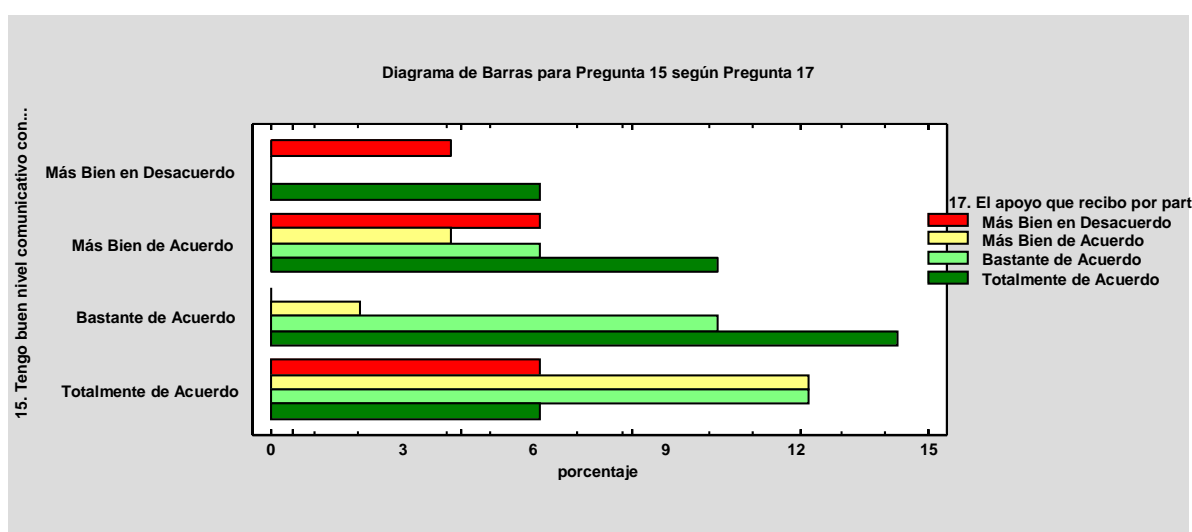


Gráfico 15. Preguntas 15 y 18 (Fuente: Elaboración propia)

En el *Gráfico 15* se puede observar que son dependientes, ya que la estructura es diferente, dependiendo de cada categoría de respuestas tendré una estructura u otra, cabe destacar, que aquellos que están “Totalmente de Acuerdo” con el nivel comunicativo de los altos cargos, generalmente se encuentran “Más Bien de Acuerdo” o “Bastante de Acuerdo” con el apoyo recibido.

Tabla 15. Preguntas 15 y 17.

	Más Bien en Desacuerdo	Más Bien de Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total por Fila
Más Bien en Desacuerdo	2	0	0	3	5
	4,08%	0,00%	0,00%	6,12%	10,20%
Más Bien de Acuerdo	3	2	3	5	13
	6,12%	4,08%	6,12%	10,20%	26,53%
Bastante de Acuerdo	0	1	5	7	13
	0,00%	2,04%	10,20%	14,29%	26,53%
Totalmente de Acuerdo	3	6	6	3	18
	6,12%	12,24%	12,24%	6,12%	36,73%
Total por Columna	8	9	14	18	49
	16,33%	18,37%	28,57%	36,73%	100,00%

H_0 : Pregunta 15 y Pregunta 17 son independientes.

H_1 : Pregunta 15 y Pregunta 17 son dependientes.

Tabla 16. Test Chi-Cuadrado Preguntas 15 y 17.

Prueba	Estadístico	Gl	Valor-P
Chi-Cuadrada	14,096	9	0,1189

Se ha realizado una tabulación cruzada entre ambas preguntas para ver el grado de correlación que existe entre ellas, ya que pueden ir estrechamente relacionadas. En la *Tabla 15*, se aprecia que aquellos que están “Totalmente de Acuerdo” sobre el nivel comunicativo con los superiores, no lo están con la misma claridad en cuanto al apoyo recibido. Pese a pensar que ambas preguntas podían estar relacionadas, las pruebas de independencia de la *Tabla 16*, nos muestran lo contrario con un p-valor superior a 0,05.

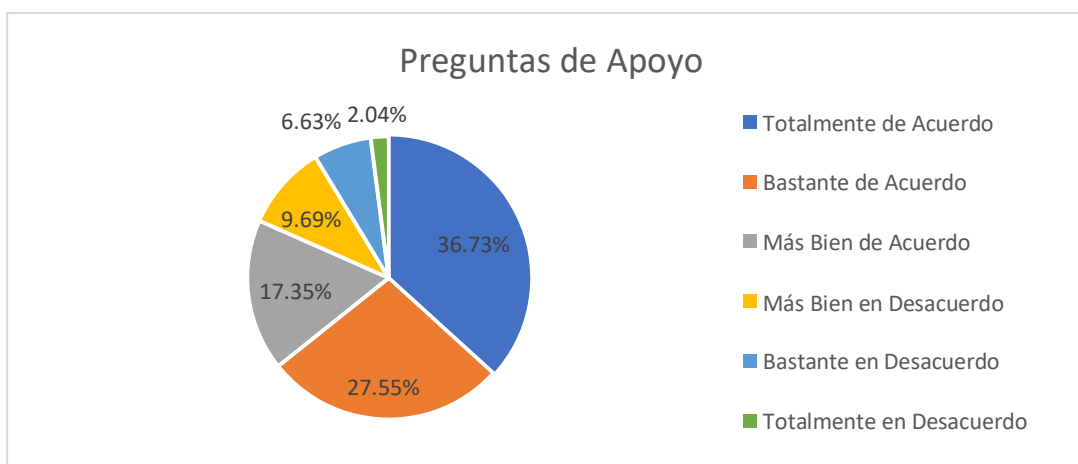


Gráfico 16. Preguntas de Apoyo (Fuente: Elaboración propia)

Una vez planteadas las preguntas del tipo de apoyo más relevantes, se representan en el *Gráfico 16* que incluye las cuatro preguntas, aquellos que han estado “Totalmente de Acuerdo” conforman un 36,73% (18 personas), seguido de un 27,55% (14 personas) que se encuentran en “Bastante de Acuerdo”. El 17,35% (9 personas) está “Más Bien de Acuerdo”, el 9,69% (5 personas) está “Más Bien de Acuerdo” seguido de un 6,63% (3 personas) que están “Bastante en Desacuerdo” y por último una muestra mínima de 2,04% (1 persona) en “Totalmente en Desacuerdo”.

5.4 Preguntas de Reconocimiento.

En este apartado se van a tratar las preguntas relativas al bloque de "Preguntas de Reconocimiento"

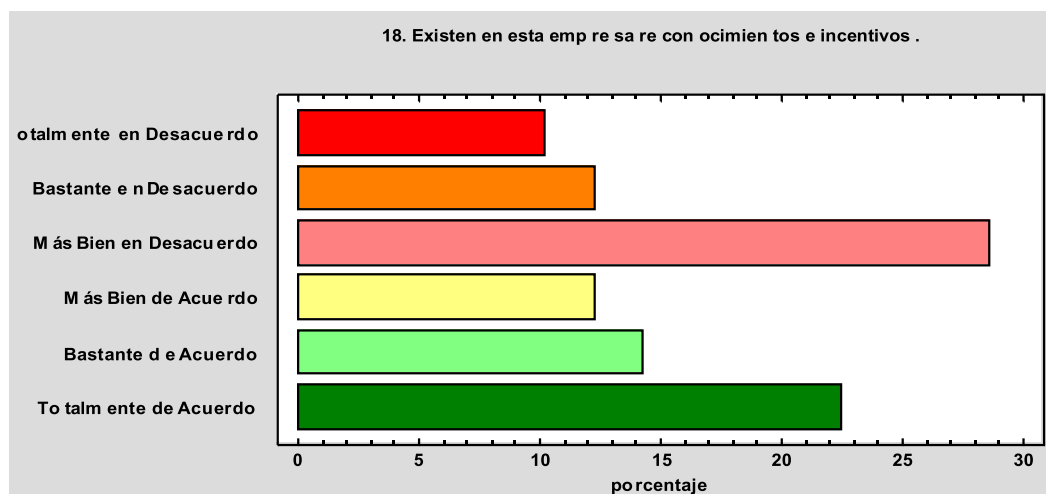


Gráfico 17. Pregunta 18 (Fuente: Elaboración propia)

Considerando la pregunta "Existen en esta empresa reconocimientos e incentivos" podemos encontrar un mayor número de respuestas dispares, en las cuales según muestra el *Gráfico 17*, un 28,57% de las personas se encuentran "Más Bien en Desacuerdo".

Tabla 16. Existen en esta empresa reconocimientos e incentivos.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Totalmente en Desacuerdo	5	0,1020	5	0,1020
2	Bastante en Desacuerdo	6	0,1224	11	0,2245
3	Más Bien en Desacuerdo	14	0,2857	25	0,5102
4	Más Bien de Acuerdo	6	0,1224	31	0,6327
5	Bastante de Acuerdo	7	0,1429	38	0,7755
6	Totalmente de Acuerdo	11	0,2245	49	1,0000

Observando la *Tabla 16*, un 22,45% se encuentra entre "Totalmente y Bastante en Desacuerdo" con lo que más de la mitad de la muestra se encuentra en una posición de inconformidad sobre los incentivos recibidos por la empresa.

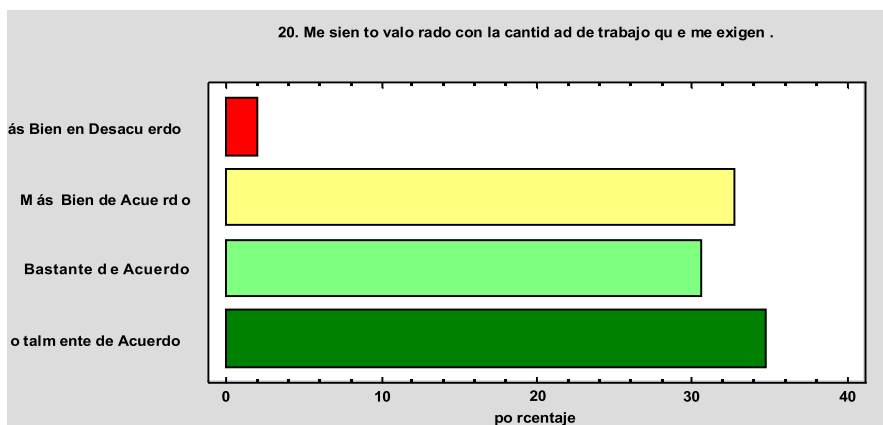


Gráfico 18. Preguntas 20 (Fuente: Elaboración propia)

La pregunta que trata sobre si los empleados “Se sienten valorados con la cantidad de trabajo que les exigen” observando el *Gráfico 18*, existe una gran mayoría que está de acuerdo con el trabajo que le exigen.

Tabla 16. Me siento valorado con la cantidad de trabajo que me exigen.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Más Bien en Desacuerdo	1	0,0204	1	0,0204
2	Más Bien de Acuerdo	16	0,3265	17	0,3469
3	Bastante de Acuerdo	15	0,3061	32	0,6531
4	Totalmente de Acuerdo	17	0,3469	49	1,0000

Según la *Tabla 17*, solo una persona de las encuestadas, se encuentra “Más Bien en Desacuerdo” representando un 2,04%.

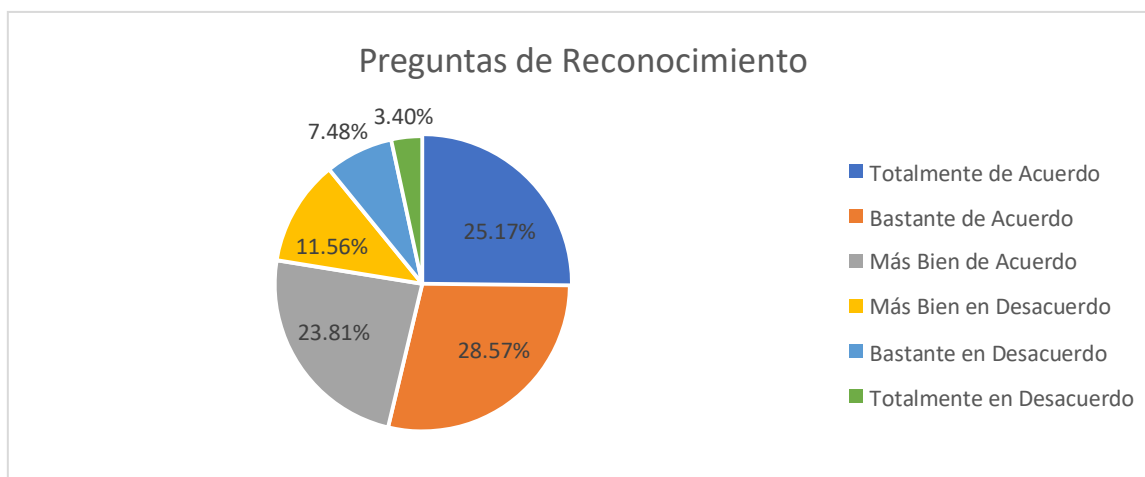


Gráfico 19. Preguntas Reconocimiento (Fuente: Elaboración propia)

Tras plantear las preguntas de reconocimiento que más me han llamado la atención, las he representado en el *Gráfico 19*, incluyendo las tres que lo componen. En el cual se observa como la gran mayoría de la muestra se encuentra entre “Más Bien de Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo” con un 77,55% (38 personas). Entre los que no están de acuerdo se encuentra un 11,56% (6 personas) en “Más Bien en Desacuerdo”, un 7,48% (4 personas) están “Bastante en Desacuerdo” y por último una representación mínima de un 3,40% (1 persona) en “Totalmente en Desacuerdo”

5.5 Preguntas de Innovación.

En el siguiente apartado se analizarán las preguntas relativas al bloque de “Preguntas de Innovación”

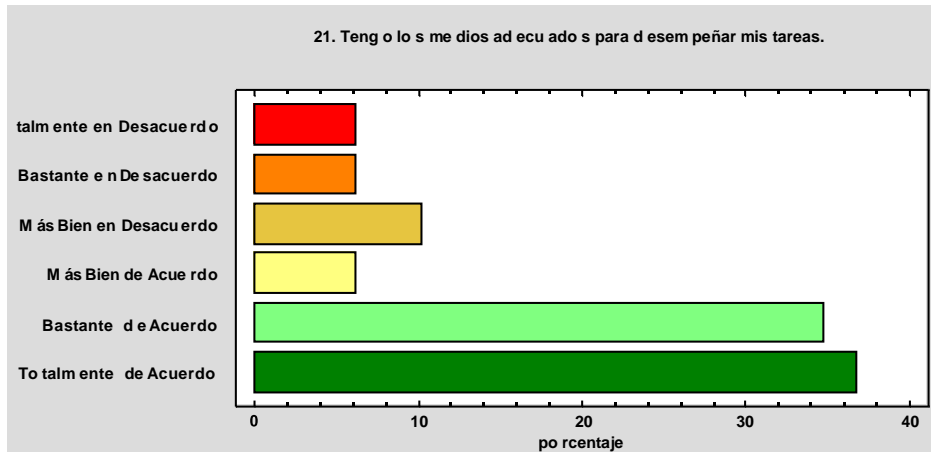


Gráfico 20. Pregunta 21 (Fuente: Elaboración propia)

La pregunta de si “Tengo los medios adecuados para desempeñar mis tareas” como se observa en el *Gráfico 20*, la gran mayoría se encuentra entre las opciones “Totalmente y Bastante de Acuerdo” entendiéndose por ello que la empresa cuenta con los medios necesarios para el desempeño de las tareas.

Tabla 18. Tengo los medios adecuados para desempeñar mis tareas.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Totalmente en Desacuerdo	3	0,0612	3	0,0612
2	Bastante en Desacuerdo	3	0,0612	6	0,1224
3	Más Bien en Desacuerdo	5	0,1020	11	0,2245
4	Más Bien de Acuerdo	3	0,0612	14	0,2857
5	Bastante de Acuerdo	17	0,3469	31	0,6327
6	Totalmente de Acuerdo	18	0,3673	49	1,0000

En cuanto a la *Tabla 18* existen un total de 11 personas como muestra la frecuencia acumulada que copan las respuestas de desacuerdo con que tengan los medios adecuados para desempeñar sus tareas.

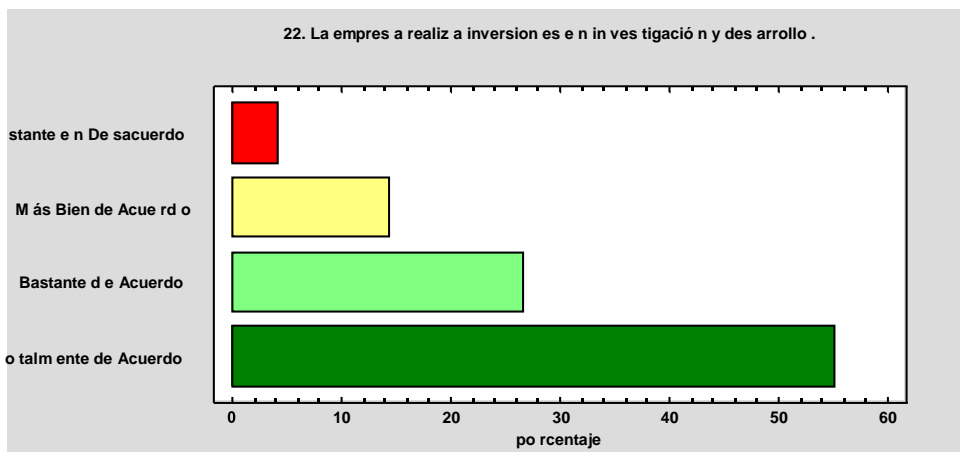


Gráfico 21. Pregunta 22 (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 19. La empresa realiza inversiones en investigación y desarrollo.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Bastante en Desacuerdo	2	0,0408	2	0,0408
2	Más Bien de Acuerdo	7	0,1429	9	0,1837
3	Bastante de Acuerdo	13	0,2653	22	0,4490
4	Totalmente de Acuerdo	27	0,5510	49	1,0000

La pregunta de si “La empresa realiza inversiones en investigación y desarrollo”, por lo general la muestra está de acuerdo, en el Gráfico 1 se destaca un 55,10% que está “Totalmente de Acuerdo”. Según la Tabla 19 solo un 4,08% está “Bastante en Desacuerdo” por lo que niega que la empresa realice estas inversiones.

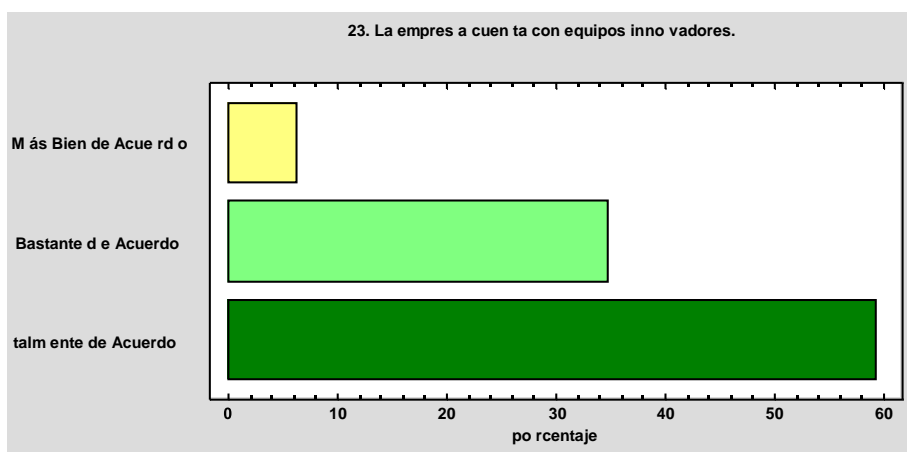


Gráfico 22. Pregunta 23 (Fuente: Elaboración propia)

Los resultados de si “La empresa cuenta con equipos innovadores” son en su totalidad positivos, ya que toda la muestra está de acuerdo en que la empresa cuenta con estos equipos como se observa en el Gráfico 22.

Tabla 20. La empresa cuenta con equipos innovadores.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Más Bien de Acuerdo	3	0,0612	3	0,0612
2	Bastante de Acuerdo	17	0,3469	20	0,4082
3	Totalmente de Acuerdo	29	0,5918	49	1,0000

La *Tabla 20* determina que un 93,87% (46 personas) se encuentra entre “Bastante y Totalmente de Acuerdo”. Según la información que hemos podido obtener de la empresa durante los últimos años han realizado importantes inversiones en robotizar parte de su proceso de producción, para que éste sea más eficiente.

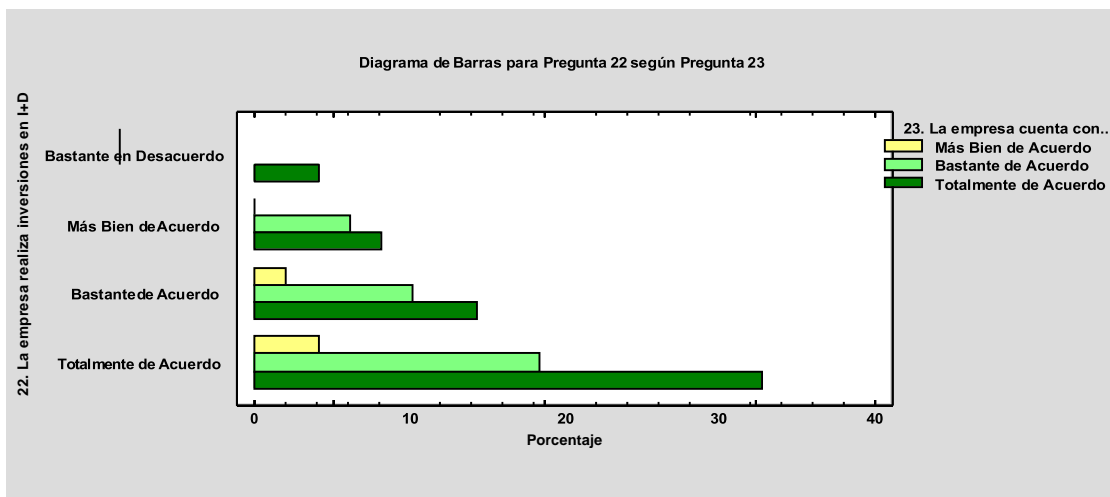


Gráfico 23. Preguntas 22 y 23 (Fuente: Elaboración propia)

En el *Gráfica 23*, se observa como generalmente aquellos que se encuentran dentro de las respuestas que están de acuerdo en la pregunta sobre las inversiones en I+D, normalmente también lo están con que la empresa cuenta con equipo innovadores. A primera vista se observa una clara independencia ya que la estructura que nos muestra el *Gráfico 23*, es la misma, descendiendo desde “Totalmente de Acuerdo” hasta “Más Bien de Acuerdo”.

Tabla 21. Preguntas 22 y 23.

	Más Bien de Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total por Fila
Bastante en Desacuerdo	0	0	2	2
	0,00%	0,00%	4,08%	4,08%
Más Bien de Acuerdo	0	3	4	7
	0,00%	6,12%	8,16%	14,29%
Bastante de Acuerdo	1	5	7	13
	2,04%	10,20%	14,29%	26,53%
Totalmente de Acuerdo	2	9	16	27
	4,08%	18,37%	32,65%	55,10%
Total por Columna	3	17	29	49
	6,12%	34,69%	59,18%	100,00%

Como ya se ha comentado anteriormente, la gran mayoría de la muestra se encuentra generalmente de acuerdo en ambas preguntas. En la *Tabla 20* se puede observar como un total del 93,87% se encuentra entre “Totalmente y Bastante de Acuerdo”.

H_0 : Pregunta 22 y Pregunta 23 son independientes.

H_1 : Pregunta 22 y Pregunta 23 son dependientes.

Tabla 22. Test Chi-Cuadrado Preguntas 22 y 23.

Prueba	Estadístico	Gl	Valor-P
Chi-Cuadrada	2,203	6	0,9002

Se ha realizado una prueba de hipótesis, para determinar si se rechaza, o no, la idea de que las clasificaciones de fila y columnas son independientes. Como el p-valor es mayor a 0,05, las clasificaciones de fila y columna son independientes con un nivel de confianza del 95%.

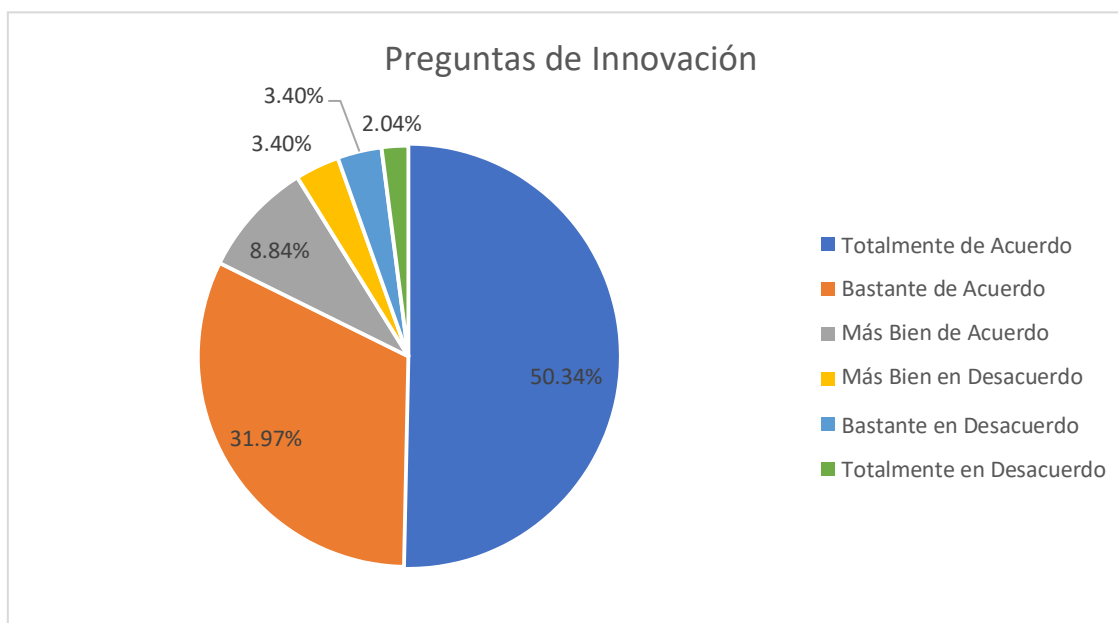


Gráfico 24. Preguntas Innovación (Fuente: Elaboración propia)

Finalmente en cuanto a las tres preguntas anteriormente tratadas que componen las de innovación los resultados obtenidos son de un 50,34% (25 personas) que están "Totalmente de Acuerdo", un 31,97% (16 personas) que están "Bastante de Acuerdo" y un 8,84% (4 personas) en "Más Bien de Acuerdo", haciendo referencia a las más negativas, un 3,40% (2 personas) están "Más Bien en Desacuerdo", un 3,40% (2 personas) están "Bastante en Desacuerdo" y finalmente un 2,04% (1 persona) está "Totalmente en Desacuerdo".

5.6 Preguntas de Autonomía.

En este apartado se van a analizar las preguntas relativas al bloque de "Preguntas de Autonomía"

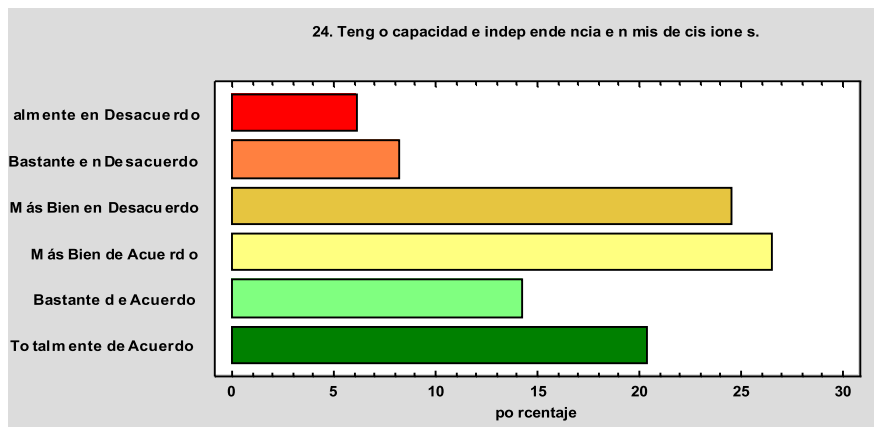


Gráfico 25. Preguntas 24 (Fuente: Elaboración propia)

La parte final a analizar, trata de las preguntas de autonomía, la primera de ellas sobre si "Tengo capacidad e independencia en mis decisiones" encontramos diversas respuestas. Destacando según el Gráfico 25, que un 24,49% está "Más Bien en Desacuerdo" y un 26,53% está "Más Bien de Acuerdo".

Tabla 21. Tengo capacidad e independencia en mis decisiones.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Totalmente en Desacuerdo	3	0,0612	3	0,0612
2	Bastante en Desacuerdo	4	0,0816	7	0,1429
3	Más Bien en Desacuerdo	12	0,2449	19	0,3878
4	Más Bien de Acuerdo	13	0,2653	32	0,6531
5	Bastante de Acuerdo	7	0,1429	39	0,7959
6	Totalmente de Acuerdo	10	0,2041	49	1,0000

Según lo mostrado en la Tabla 21 salvo un 34,70% estando entre "Totalmente y Bastante de Acuerdo" se puede pensar que una gran parte de los empleados piensa que no tiene capacidad e independencia para realizar algunas de sus tareas.

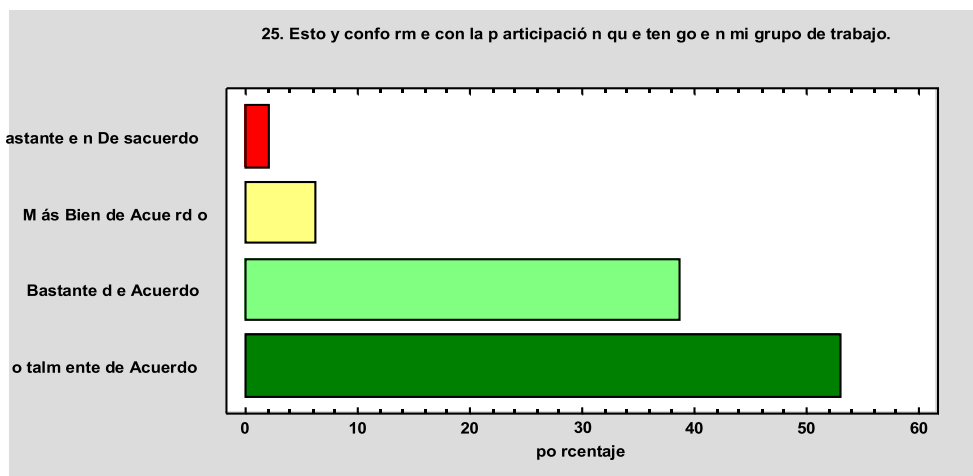


Gráfico 26. Pregunta 25 (Fuente: Elaboración propia)

Respecto a la pregunta de si "Estoy conforme con la participación que tengo en mi grupo de trabajo", según el Gráfico 26 un 53,06% está "Totalmente de Acuerdo" mientras que un 38,78% está "Bastante de Acuerdo" por lo tanto la gran mayoría tiene opiniones positivas respecto a esta pregunta.

Tabla 22. Estoy conforme con la participación que tengo en mi grupo de trabajo.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Bastante en Desacuerdo	1	0,0204	1	0,0204
2	Más Bien de Acuerdo	3	0,0612	4	0,0816
3	Bastante de Acuerdo	19	0,3878	23	0,4694
4	Totalmente de Acuerdo	26	0,5306	49	1,0000

Como muestra la Tabla 22 son un total de 45 personas las que se encuentran entre las respuestas de "Bastante de Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo".

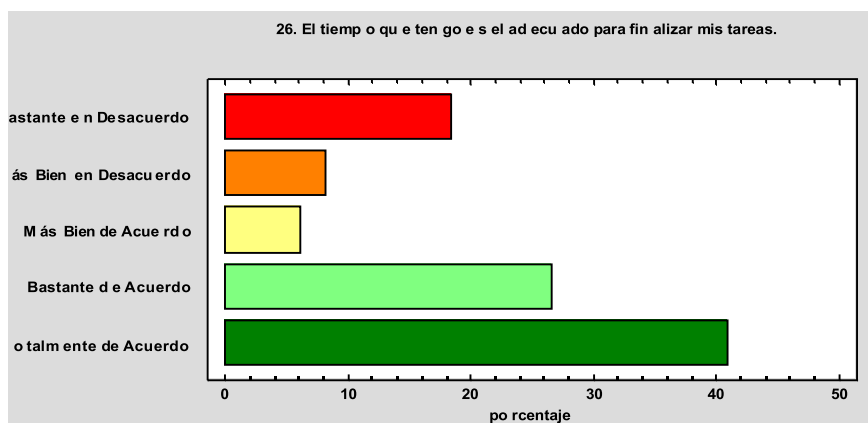


Gráfico 26. Pregunta 26 (Fuente: Elaboración propia)

El Gráfico 26, representa como un 18,37% de la muestra está "Bastante en Desacuerdo" con el tiempo que tiene para finalizar sus tareas, mientras que un 40,82% se encuentra en la posición de "Totalmente de Acuerdo".

Tabla 22. El tiempo que tengo es el adecuado para finalizar mis tareas.

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Rel. acum.
1	Bastante en Desacuerdo	9	0,1837	9	0,1837
2	Más Bien en Desacuerdo	4	0,0816	13	0,2653
3	Más Bien de Acuerdo	3	0,0612	16	0,3265
4	Bastante de Acuerdo	13	0,2653	29	0,5918
5	Totalmente de Acuerdo	20	0,4082	49	1,0000

En la *Tabla 22* se puede observar que las preguntas más positivas están formadas por un 73,47% de la muestra.

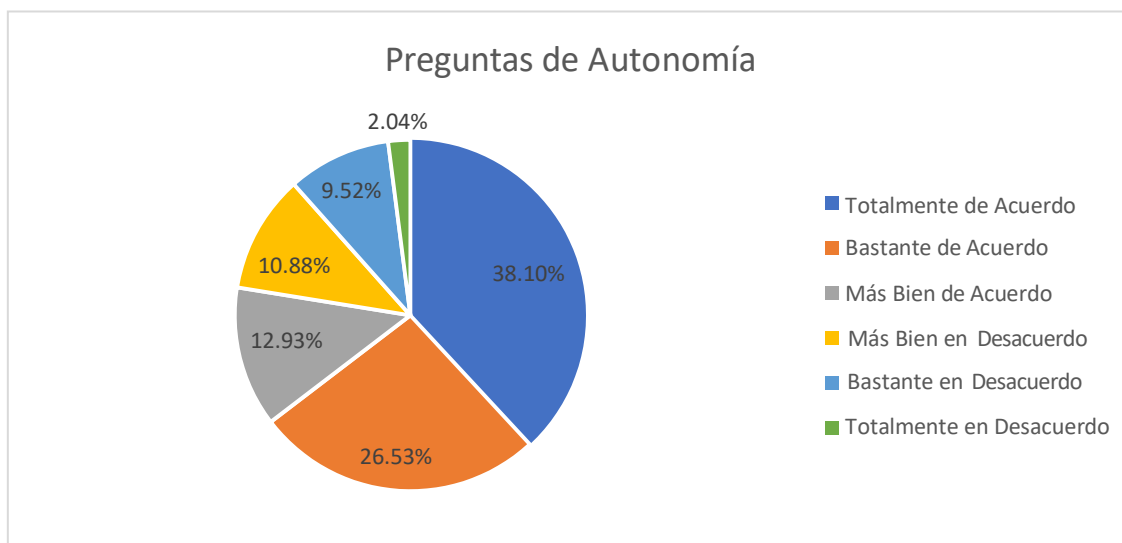


Gráfico 27. Preguntas Autonomía (Fuente: Elaboración propia)

Respecto a estas últimas tres preguntas, que forman el apartado de preguntas de autonomía, los resultados obtenidos de forma conjunta son de un 38,10% (19 personas) que se encuentran "Totalmente de Acuerdo", un 26,53% que están "Bastante de Acuerdo", un 12,93% que están "Más Bien de Acuerdo", en cuanto a las respuestas más negativas, un 10,88% (5 personas) en "Más Bien en Desacuerdo", un 9,52% (5 personas) en "Bastante en Desacuerdo" y por último un 2,04% (1 persona) en "Totalmente en Desacuerdo".

Estas han sido muchas de las preguntas tratadas en los cuestionarios, no se ha realizado un estudio de la totalidad de ellas, pero en la parte de "Anexos" han sido adjuntados gráficos de todas las preguntas presentes en el cuestionario.

5.7 Conclusiones y recomendaciones del estudio.

Tras ordenar, organizar y realizar la estructuración en los diferentes gráficos tanto circulares como de barras, se va a proceder a realizar el análisis del clima laboral de Agromark S.L. Tras los resultados obtenidos se puede llegar a la conclusión de que en aspectos generales la empresa tiene un clima laboral óptimo. En términos generales, se trata de una compañía donde los empleados han respondido mayoritariamente con “Bastante de Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”. Esto significa, que generalmente, están muy satisfechos con el puesto de trabajo que desempeñan. Gozan de una buena comunicación interna. También trabajan en un ambiente limpio y agradable que se adapta a la rutina diaria. A la gran mayoría de los encuestados les gusta su trabajo, pero hemos encontrado diversas opiniones en cuanto a que el trabajo les permita realizar tareas que les satisficen, no siendo del todo clara la mayoría.

En cuanto a los bloques de preguntas más concretos, se puede afirmar que Agromark SL, ha obtenido unos resultados muy positivos en Preguntas Generales, Cohesión e Innovación. Mientras que los resultados en Apoyo, Reconocimiento y Autonomía han sido algo más bajos.

En primer lugar, las preguntas generales representan el punto más destacado de la empresa, siendo un total del 78,01% de la muestra que se encuentra entre “Totalmente y Bastante de Acuerdo” por lo que están satisfechos con su trabajo, incentivos, lugar de trabajo y normativa que lleva a cabo la empresa. Es por ello que los directivos han de estar satisfechos por haber logrado esos niveles.

Por otro lado, la cohesión en la compañía es uno de los puntos más fuertes, en el cual los directivos deben de estar conforme con ello. Es por ello, que de las cuarenta y nueve personas que han sido encuestadas, cuarenta y dos personas se consideraban entre “Bastante y Totalmente de Acuerdo”. La menor parte de los empleados se encontraban en las posiciones más negativas en términos de cohesión.

Ocurrió algo similar en la parte de la innovación. En estas preguntas, la mitad de los encuestados estaban “Totalmente Satisfechos”, es por ello que Agromark S.L, cumple con los criterios de innovación, únicamente un 2,04% estaba “Totalmente en Desacuerdo”. Se ha podido conocer que la empresa realiza importantes inversiones en el desarrollo tecnológico, con maquinaria de última generación para poder agilizar el proceso productivo de la compañía.

Por otro lado, el reconocimiento en la empresa es el punto más flojo que los altos cargos deben de mejorar. Ya que se ha obtenido una mayor diversidad de opiniones, que pese a seguir siendo dominantes las respuestas positivas, nos encontramos con un 11,56% que están “Más Bien en Desacuerdo”, un 7,48% “Bastante en Desacuerdo” y un 3,4% “Totalmente en Desacuerdo”, por lo que extrapolado a niveles generales, siendo la muestra una pequeña parte de todos los trabajadores de la empresa, puede llegar a ser muy relevante.

Podemos decir que Agromark S.L, cuenta con un apoyo correcto por parte de sus directivos y entre los empleados, pese a no ser una de las más positivas. Además del apoyo entre compañeros, también viene ligado al apoyo material que ayuda a la realización de su trabajo. Incluyendo cursos que facilita la empresa y formación para la utilización del programa ERP utilizado por la empresa.

6. Conclusión final.

El presente trabajo ha consistido en el estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa existente en la realidad: Agromark S.L.

A medida que avanzaba este proyecto se ha ido conociendo la estrecha relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el interior de una compañía. Agromark S.L. como objetivo empresarial pretende perseguir el objetivo de la obtención de la máxima eficiencia a la hora de realizar su actividad y es por ello que el clima de la empresa presenta un papel fundamental en conseguir esos objetivos.

Conforme se ha ido avanzando el trabajo nos hemos podido dar cuenta, que la importancia del clima y satisfacción laboral, no reside únicamente en la obtención de elevados beneficios económicos, sino que adquieren un papel muy relevante puntos como la productividad, el compañerismo, la adaptación a nuevos puestos de trabajo, el entorno de tu puesto etc.

Tras el análisis realizado en la empresa Agromark S.L, pienso que los directivos, gracias a permitirme la realización del estudio, ahora tienen a su disposición una herramienta de gran importancia y utilidad, pudiendo divisar los posibles problemas que puedan afectar a la empresa y con su posterior solución. Respecto a mi punto de vista, los directivos de la compañía lo pueden utilizar para lograr una mayor motivación, otorgar facilidades o flexibilidad a cada uno de sus empleados y así poder centrarse en el interior de la compañía. Mejorando así su clima laboral.

En cuanto al factor de la satisfacción laboral, también se ha intentado transmitir diferentes formas de visualización, pero después de todos los tratados he obtenido una misma conclusión y es que los resultados derivan de todo lo relacionado con el clima organizacional. De esta manera, opino que centrarse en desarrollar una mejora de la satisfacción laboral, conlleva un aumento del clima laboral.

Finalmente, me gustaría concluir con una felicitación a la empresa Agromark S.L, por presentar un clima laboral muy óptimo. Como sugerencia personal, ser siempre conscientes del cuidado del ambiente que se genera en la organización, no siempre mirando por los objetivos empresariales a nivel económico, si no de no dejar de lado nunca el bien primordial de la empresa, sus trabajadores.

7. Bibliografía

Gan Bustos, F y Berbel Giménez, G (2008) << Manual de Recursos Humanos >> En: UOC S.L <https://books.google.es/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [Última consulta: Marzo 2020]

Chiang, M.M, Martín Rodrigo M.J y Núñez, A (2010) < Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral > En: Universidad Pontificia de Comillas, Madrid. [Última consulta: Mayo 2020]

Psicología y Mente. Teoría de la expectativa de Vroom.
<<https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom> > [Última consulta: Abril 2020]

Pijama Surf. Vemos al mundo según nuestra cultura: El individualismo occidental, el colectivismo oriental.
<https://pijamasurf.com/2017/03/vemos_al_mundo_segun_nuestra_cultura_el_individualismo_occidental_el_colectivismo_oriental/ > [Última consulta: Marzo 2020]

TeInteresa. En el trabajo, cada país tiene una cultura distinta.
< http://www.teinteresa.es/dinero/trabajo-pais-cultura-distinta_0_890911978.html > [Última consulta: Marzo 2020]

Ahumada, L. (2004). "Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional". Pontificia Universidad Católica de Valparaíso – Chile. [Última consulta: Mayo 2020]

Zuzama Covas (2014). "Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real". Universitat de les Illes Balears- España. [Última consulta: Abril 2020]

Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. Psicologemas, 5, 59-74. [Última consulta: Mayo 2020]

Casas Anguita, J, Repullo Labrador, J.R y Donado Campos, J. (2003). < La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento técnico de datos. > Investigación. <http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Cuestionario+y+Estadistica.pdf> [Última consulta: Abril 2020]

Chiang Vega, M.M, Huerta-Riveros, P, Salazar Botello, C.M, Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (inst. públicas). <https://www.researchgate.net/publication/250374303_Clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral_en_organizaciones_del_sector_estatal_Instituciones_publicas_Desarrollo_adaptacion_y_validacion_de_instrumentos > [Última consulta: Mayo 2020]

Koys y Decottis (1991). Instrumento de medida
<<https://profesoredsonrosalesuptm.files.wordpress.com/2016/06/instrumento-clima-organizacional.pdf> > [Última consulta: Mayo 2020]

Universidad de Granada (2010). <<https://www.ugr.es/~diploeio/documentos/tema2.pdf>> [Última consulta: Marzo 2020]

Martín Arribas, M.C (2004). < Diseño y validación de cuestionarios> En: Formación Continuada. < http://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/07/validacion_cuestionarios.pdf [Última consulta: Mayo 2020]

Emprende Pyme. “Los factores del clima organizacional (II)” <<https://www.emprendepyme.net/los-factores-del-clima-laboral-ii.html>> [Última consulta: Marzo 2020]

Fuentes, A (2017). “El absentismo laboral se dispara hasta el nivel más alto desde 2009” En: El Periódico. < <https://www.elperiodico.com/es/economia/20171119/absentismo-laborales-empresas-evolucion-causas-6431966>> [Última consulta: Marzo 2020]

Mañas, M. A, González, V y Peiró, J. M. (1999), El Clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias. En: Almería, Universidad de Almería. [Última consulta: Abril 2020]

Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas, pp. 106. [Última consulta: Mayo 2020]

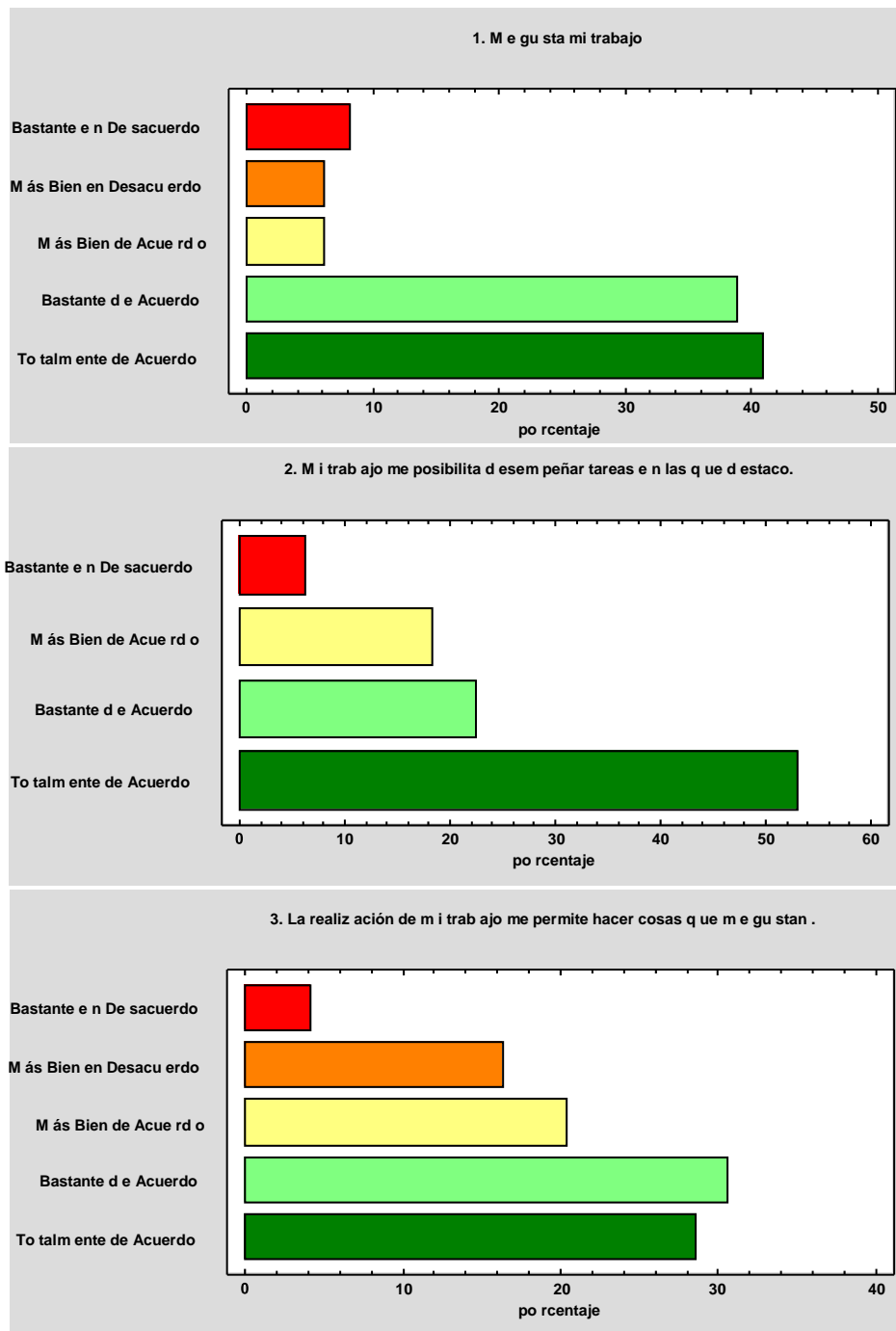
Salazar, J.G, Guerrero, J.C, Machado, Y.B y Cañedo, R. (2009): Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED (Online), vol 20, pp. 67-75. [Última consulta: Abril 2020].

Wikipedia. (s.f.). Cultura organizacional: https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional [Última consulta: Marzo 2020].

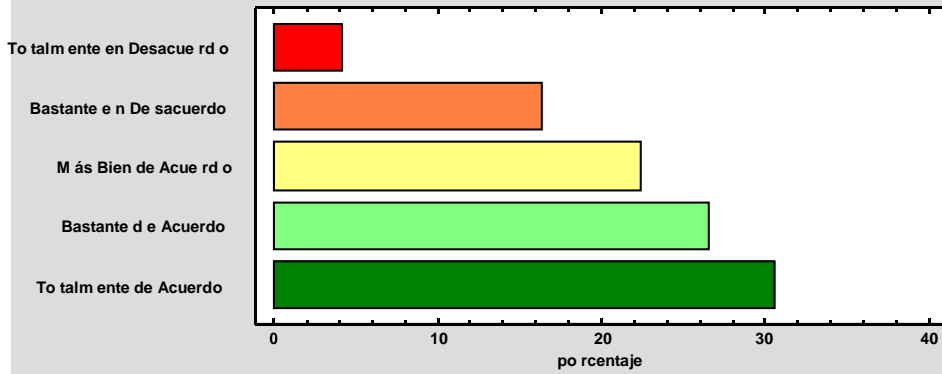
La Estrella. La importancia del clima laboral en una empresa: <https://www.laestrella.com.pa/economia/140524/clima-laboral-empresa-importancia> [Última consulta: Abril 2020].

Universia. (14 de marzo de 2019). Clima laboral, las ventajas de trabajar en un ambiente grato: <https://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html> [Consulta: Abril 2020]

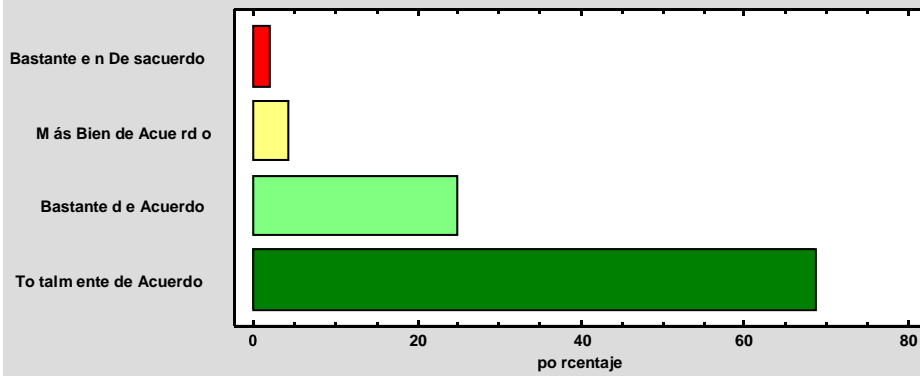
8. Anexos.



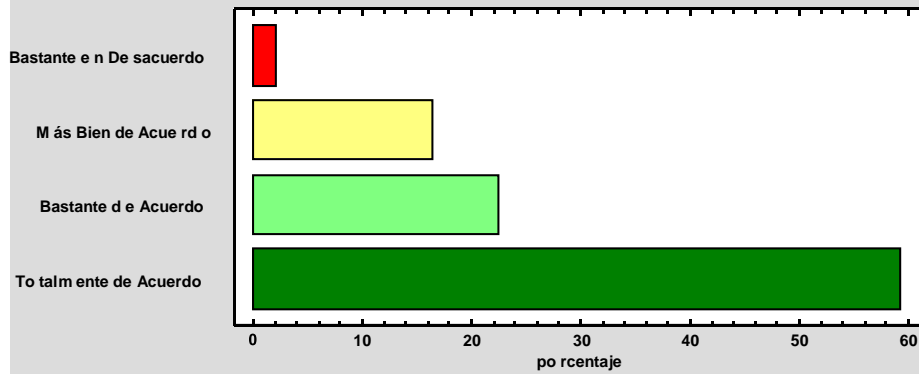
4. Mi salario me satisface



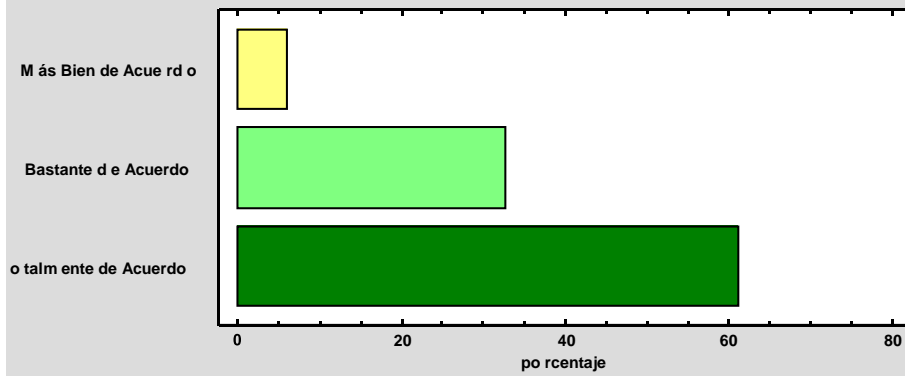
5. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.



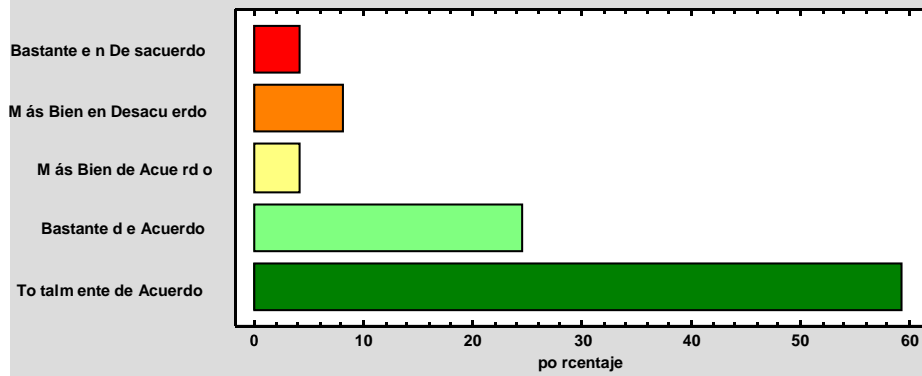
6. Mi lugar de trabajo tiene buenas condiciones de iluminación, ventilación y temperatura.



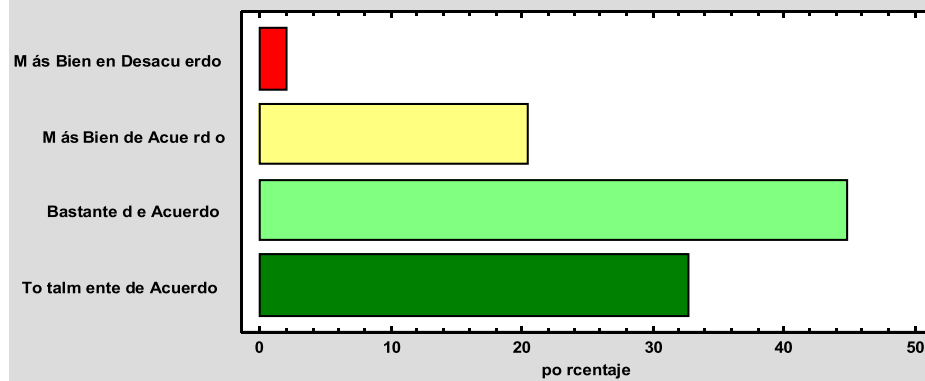
7. Estoy conforme con el cumplimiento de la normativa laboral y de seguridad por parte de la compañía.



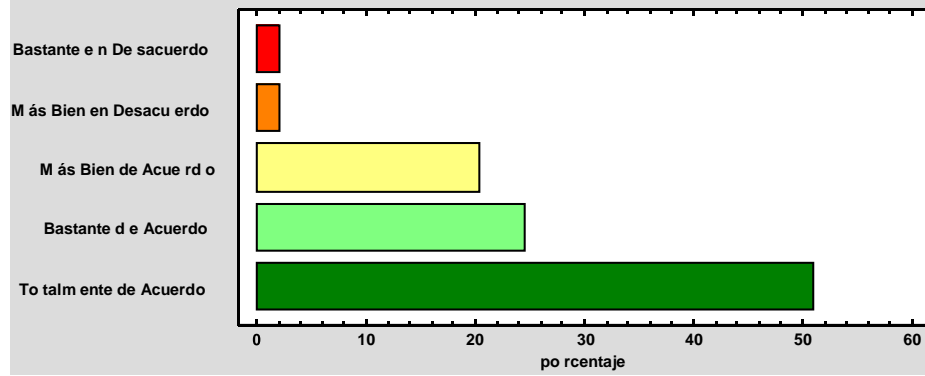
8. Existe igualdad en los valores de mi empresa.



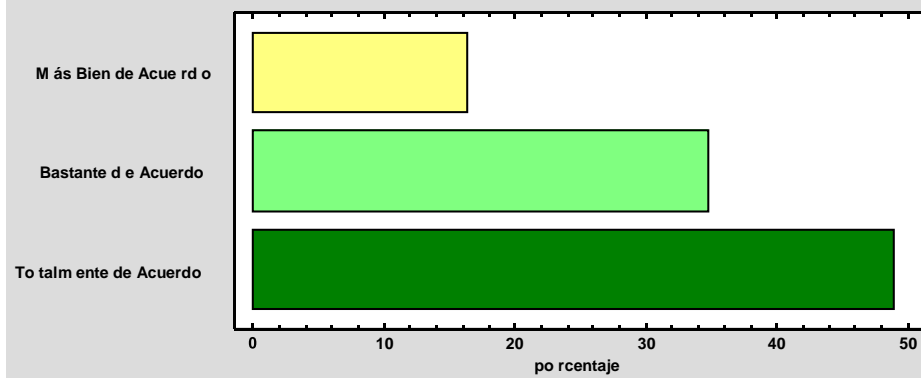
9. La calidad del trabajo es acorde a nuestros esfuerzos.



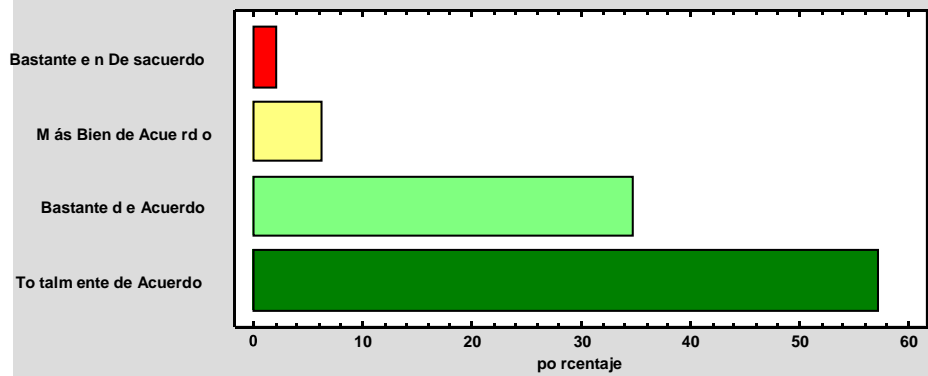
10. El clima de trabajo con mis compañeros es satisfactorio



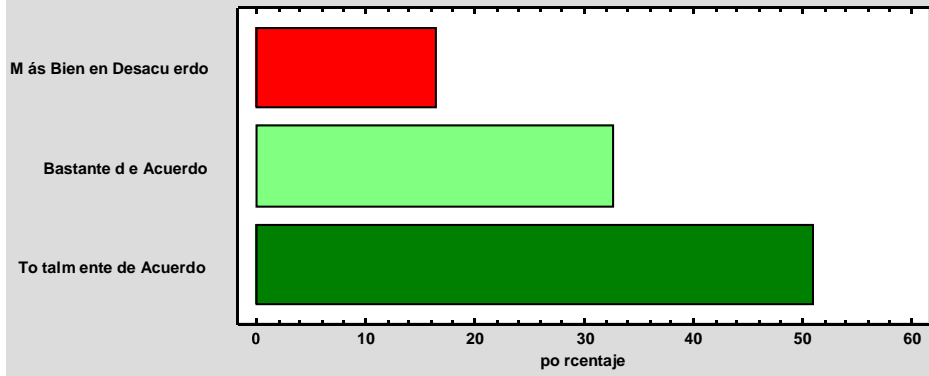
11. Me siento integrado en mi departamento.



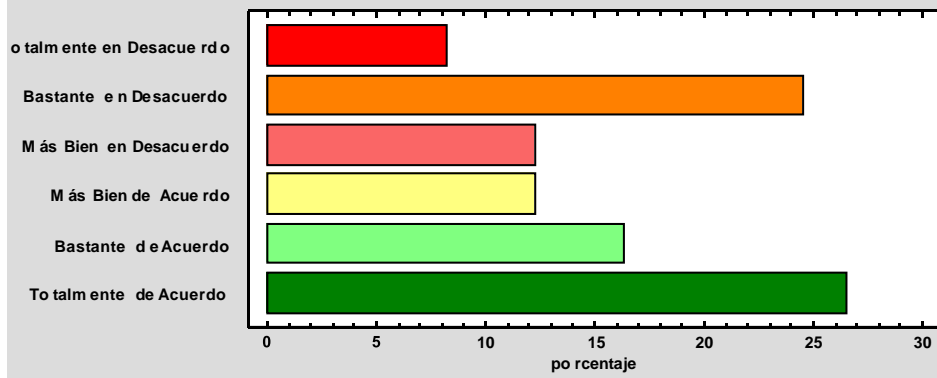
12. Me gusta la forma en que me dan feedback de mi trabajo



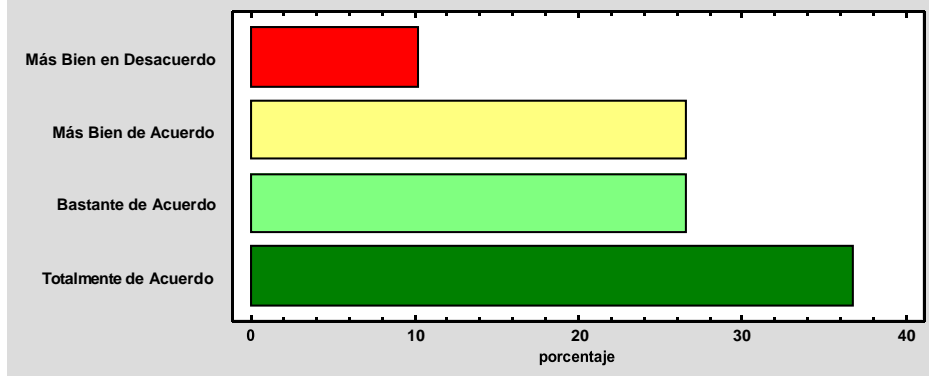
13. Esto y conte nto con la re lación que teng o con m is comp añe ro s.



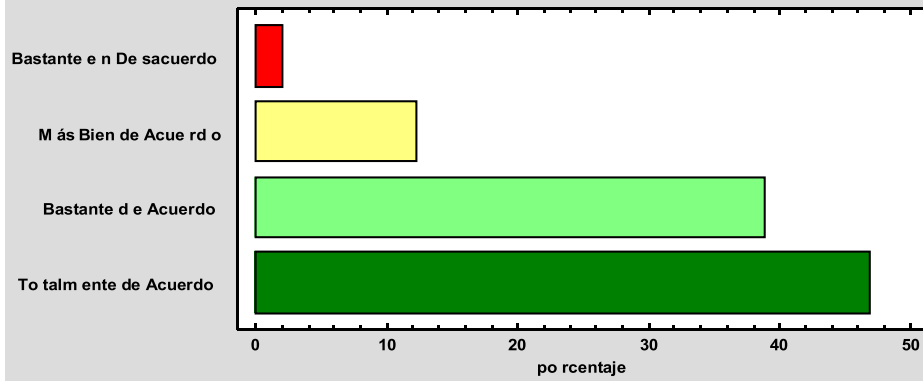
14. La com pañ ía me p ermite re alizar formación de mi p uesto .



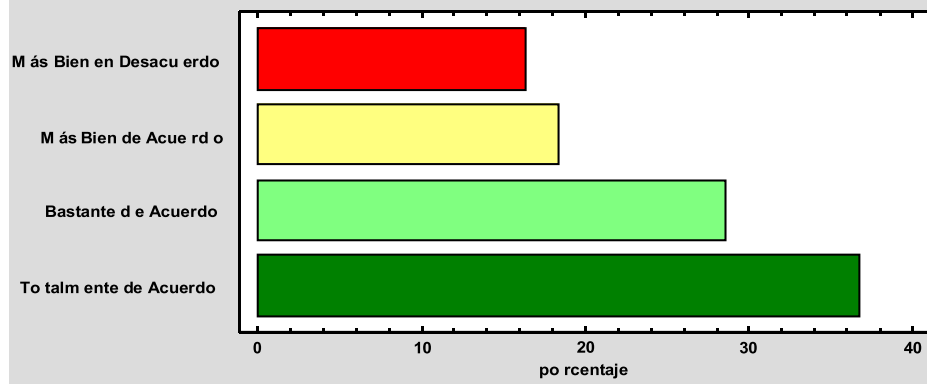
15. Tengo buen nivel comunicativo con los altos cargos



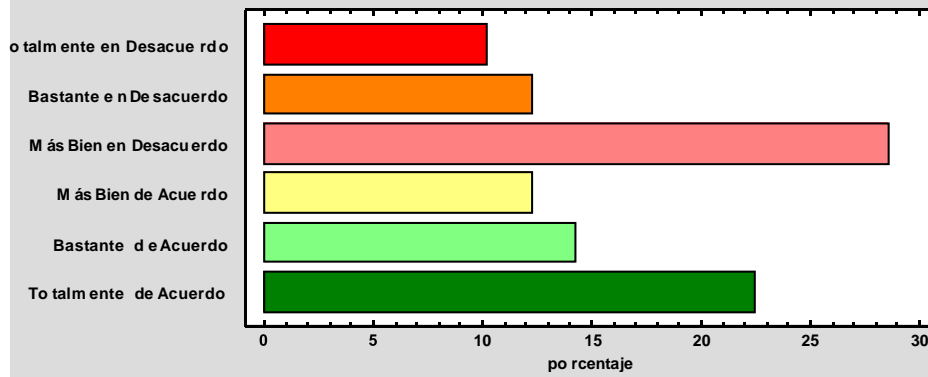
16. Tengo compañeros con los que puedo contar cuando los necesito.



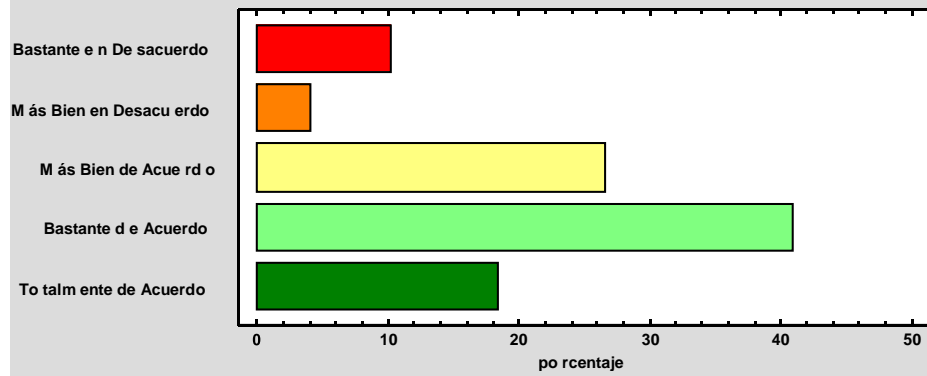
17. El apoyo que recibo por parte de mis superiores me satisface.



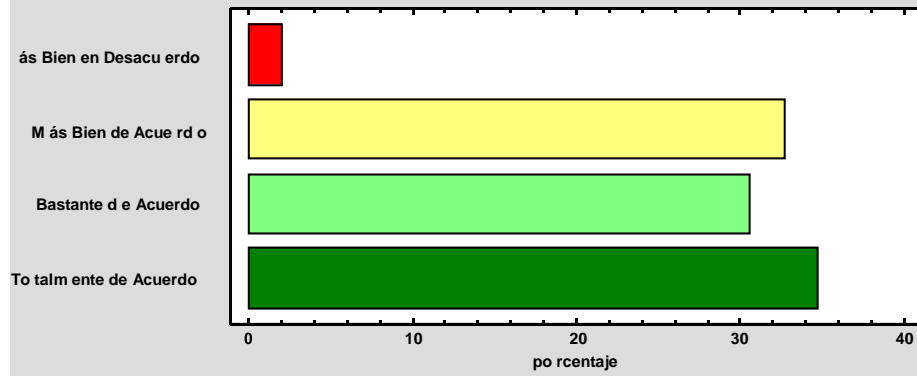
18. Existen en esta empresa recompensas e incentivos.



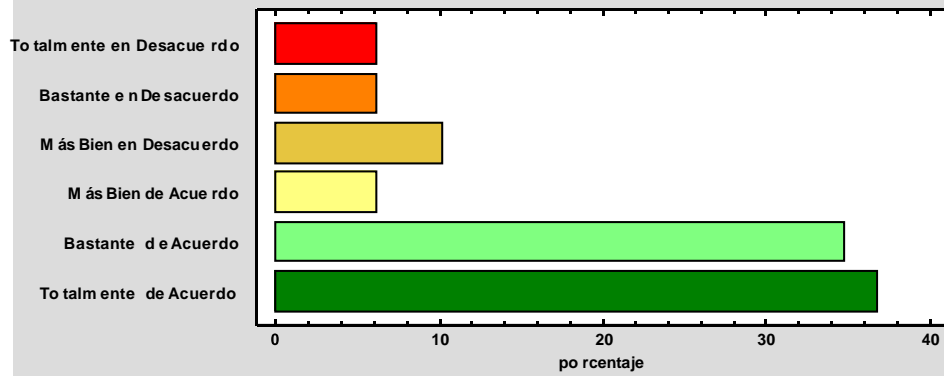
19. En mi empresa tengo posibilidades de desarrollarme profesionalmente y de ascender en mi posición



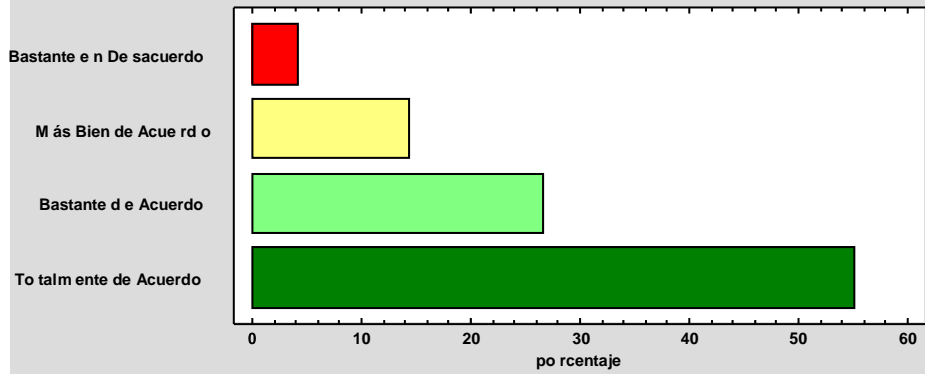
20. Me siento valorado con la cantidad de trabajo que me exigen.



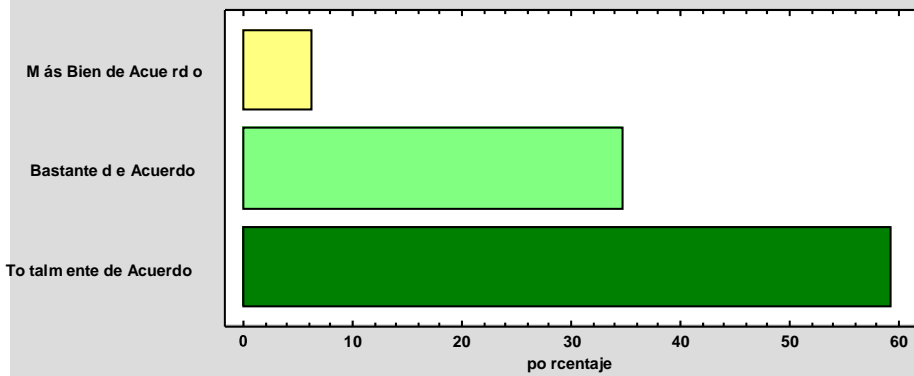
21. Tengo los medios adecuados para desempeñar mis tareas.



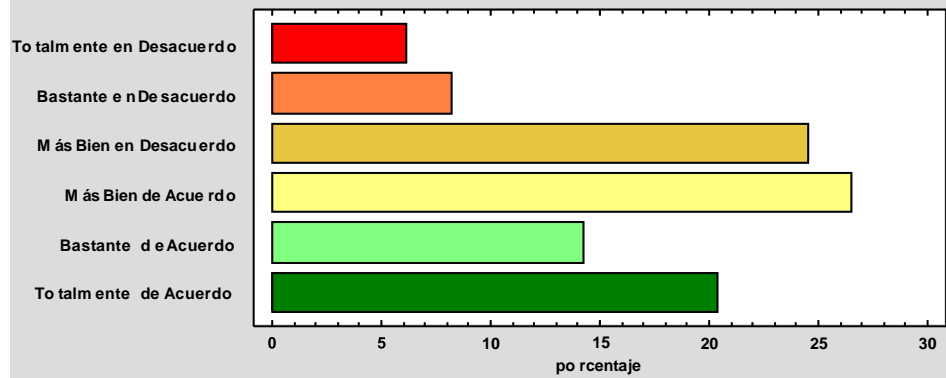
22. La empresa realiza inversiones en investigación y desarrollo.



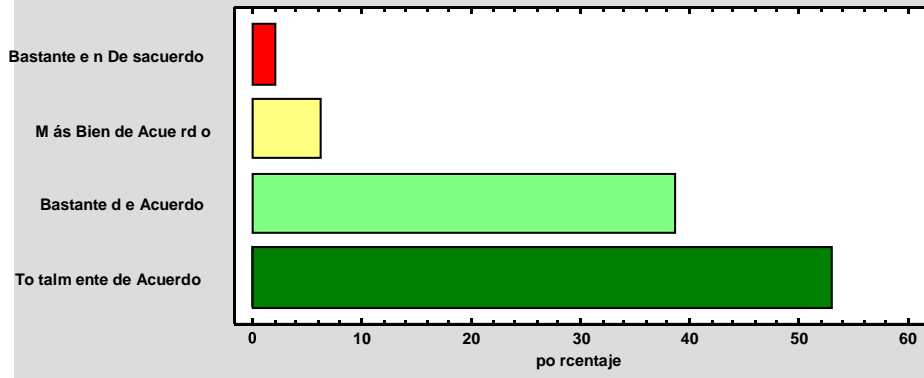
23. La empresa cuenta con equipos innovadores.



24. Tengo capacidad independiente en mis decisiones.



25. Esto y conforme con la participación que tengo en mi grupo de trabajo.



26. El tiempo que tengo es el adecuado para finalizar mis tareas.

