



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICADE)

MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL EN INMOBILIARIA OSUNA

Clima y satisfacción laboral de los trabajadores

Autor: Isabel Pedrera Moya

Director: Antonio Núñez Partido

Madrid

Abril 2018

Isabel

Pedreira

Moya

MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL EN INMOBILIARIA OSUNA.



◇ **Resumen**

Dentro de una organización, podemos definir el clima laboral como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y habitual de cada individuo, influyendo éste tanto en la satisfacción, como en la eficiencia y productividad de las tareas. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y con su forma de relacionarse con los demás y con la propia empresa. Existen multitud de factores que pueden explicar el clima laboral de una organización; así como la responsabilidad, la recompensa, el sentido de pertenencia o las relaciones. Es un concepto relevante, pues un clima laboral adecuado está íntimamente relacionado con el próspero desempeño de la organización.

Palabras clave: clima laboral, satisfacción, organización, trabajo, desempeño.

◇ **Abstract**

Inside an organization, we can define the work environment as the human and physical environment in which the daily and habitual work of each individual is carried out, influencing both the satisfaction, as well as the efficiency and productivity of the tasks. It is related to the "know-how" of the manager, the behavior of people, their way of working and their way of relating to others and the company itself. There are many factors that can explain the work environment of an organization; such as responsibility, reward, sense of belonging or relationships. It is a relevant concept, because an adequate work environment is closely related to the successful performance of the organization.

Key words: work climate, satisfaction, organization, work, performance.

Índice

Página

I.	Introducción	
i.	Planteamiento del problema. Importancia del tema	2
ii.	Objetivos planteados	3
iii.	Metodología	3
II.	Marco teórico	
i.	Antecedentes del clima organizacional.....	4
ii.	Concepto de clima organizacional/ laboral.....	7
iii.	Clima laboral satisfactorio.....	11
iv.	Concepto de satisfacción laboral.....	13
v.	Relación entre clima y satisfacción laboral.....	14
vi.	Ambiente laboral en diferentes culturas.....	17
III.	Medición del clima laboral	
i.	Ratios más comunes para el diagnóstico del clima laboral.....	22
ii.	¿Qué medir?.....	27
iii.	Requisitos del cuestionario.....	28
iv.	El cuestionario.....	29
IV.	Estudio empírico Inmobiliaria OSUNA	
i.	Presentación de la empresa.....	33
ii.	Encuesta realizada y resultados.....	35
iii.	Conclusiones del estudio realizado.....	40
iv.	Recomendaciones del estudio realizado.....	42
V.	Conclusión final del proyecto.....	43
VI.	Bibliografía.....	45
VII.	Anexos.....	49

I. Introducción.

i. Planteamiento del problema. Importancia del tema.

El trabajo es un aspecto clave en la vida humana. Las compañías exitosas no tienen en cuenta solamente al cliente y no se enfocan solamente en producir la máxima eficiencia posible, sino que ven al empleado como parte de la organización, por lo que durante la redacción será relevante entender el comportamiento humano, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. El clima laboral, a su vez, podemos definirlo como el medio y las condiciones en las que desarrollamos nuestro trabajo cotidiano. Muchos son los estudios que ponen de manifiesto la enorme influencia del clima laboral, no solo en la satisfacción de los trabajadores, sino también en la productividad empresarial. La capacidad de conseguir un clima laboral óptimo va íntimamente relacionada con una mejora de los resultados empresariales y por tanto debe ser uno de los principales objetivos que ha de plantearse el gestor en aras de conseguir unos resultados empresariales satisfactorios. Por tanto, al ser el directivo el responsable del cumplimiento de los objetivos empresariales, a éste compete la tarea de conseguir un clima laboral aceptable. Por ello, tanto la organización de la empresa como sus directivos, deben orientar sus objetivos y conocimientos a dicho fin. La capacidad de manejo social es fundamental para propiciar un clima laboral óptimo o rentable y por ello, es una cualidad a todas luces exigible a cualquier directivo, por lo que debe formar parte de la formación del personal de alta dirección.

Las variables que influyen en el clima laboral son; en primer lugar, el entorno. Conseguir un entorno laboral agradable y que así lo perciba el trabajador, influirá de forma clara en su actitud ante la empresa y consecuentemente en su productividad. El sistema de remuneración también es fundamental, no solo ser bien tratado, sino reconocido de forma diferencial en función a la implicación. Por ello, los incentivos contribuyen al desarrollo de un buen clima laboral. En lo que se refiere al reconocimiento profesional; tenemos tendencia a recordar los errores y olvidamos reconocer el trabajo bien hecho, esto es tan importante como lo anterior. Otro aspecto relevante al clima laboral satisfactorio, es la igualdad de oportunidades en el trato, pues no es correcto tratar a un buen trabajador igual que a otro que no lo es. Es importantísimo generar un ambiente con igualdad de oportunidades y evitar favoritismos que tiene como consecuencia fundamental disputas

que influyen negativamente en el clima laboral. Veremos que un clima laboral positivo ayuda al desarrollo de la satisfacción, la productividad y la motivación. En cambio, un clima laboral desfavorable o negativo supone alta rotación, disminución de la productividad, absentismo y falta de motivación por parte de los trabajadores.

Esta investigación tiene como objetivo conocer más en profundidad qué es el clima y la satisfacción laboral, cómo influyen la una en la otra y cómo afectan ambas a la organización, pudiendo aprender de ello a través del diagnóstico a una empresa real; Inmobiliaria Osuna. Por tanto, podemos decir que este proyecto consta de dos partes claramente diferenciadas; una de ellas puramente teórica y cualitativa donde hablaremos del tema en cuestión y la otra parte será un estudio cuantitativo.

Un clima laboral agradable es un tema relevante para cualquier empresa, pues está íntimamente relacionado con la productividad y la estabilidad de ésta. Para conseguirlo, será necesario: un ambiente cómodo y placentero, aumento del interés por parte de los trabajadores, buena comunicación y sentimiento de pertenencia, entre otros.
(emprendepyme, s.f.)

ii. Objetivos planteados.

- Analizar las diferentes definiciones de clima laboral y satisfacción laboral y sus orígenes.
- Analizar la importancia de ambas en la organización.
- Estudiar la diferencia entre ambas y su mutua influencia.
- Conocer las variables que mejoran/empeoran el comportamiento humano de los trabajadores.
- Analizar algunas de las diferencias del clima laboral entre países.
- Conocer más acerca del cuestionario; qué es, cómo se aplica y qué repercusión tiene en el estudio cuantitativo del clima organizacional.
- Aplicación del estudio a una empresa real, analizando los resultados y sacando conclusiones que ayuden a la empresa a saber en qué mejorar, así como conocer aquello que hace que sus empleados estén muy satisfechos con su trabajo.

iii. Metodología.

Generalmente, la metodología que voy a utilizar es deductiva; ya que primero analizaré el propio marco teórico; donde la fuente primaria principal está formada por

publicaciones académicas y libros de texto para construir la revisión de la literatura y la fuente secundaria consistirá en el desarrollo de un cuestionario previamente estudiado dirigido a miembros de una empresa inmobiliaria. Este formulario o cuestionario sobre el clima y la satisfacción laboral se realizarán en los distintos departamentos, ya que el clima laboral de una empresa es fácil que varíe de un área a otra.

El estudio será, por tanto, descriptivo y cuantitativo, pues desarrollaré con detalle el tema a tratar y analizaremos, mediante varios análisis, el clima laboral de la empresa: Inmobiliaria Osuna.

II. Marco teórico.

i. Antecedentes del clima organizacional.

La psicología organizacional tiene sus antecedentes en la psicología industrial. Es una ciencia que se caracteriza por la investigación de la conducta del ser humano en el ámbito del trabajo. **Blum y Naylor (1968)** la definieron como “simplemente la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes a los seres humanos que operan dentro del contexto de los negocios y la industria”. Por ello decimos, que los psicólogos industriales se interesan por el comportamiento que se refiere a las situaciones laborales; al clima organizacional. (Blum, 1968)

La psicología industrial abarca seis campos importantes:

1. Selección. Dentro de los psicólogos dedicados a estudiar el comportamiento organizacional, los que trabajan en este campo estudian el desarrollo de los métodos de captación de empleados, con el fin de saber si dichas pruebas son adecuadas para la correcta selección de personal.
2. Capacitación y desarrollo. Estos psicólogos se dedican a identificar habilidades de los empleados que necesitan ser mejoradas para el correcto desempeño de su actividad dentro de la empresa. Un ejemplo podría ser la utilización de sistemas informáticos para que todos los trabajadores puedan trabajar en equipo de manera efectiva.
3. Evaluación del desempeño. “La evaluación del desempeño es el proceso de identificación de criterios o estándares para determinar qué tan bien están desempeñando los empleados su trabajo.” Estos psicólogos se dedican a medir el desempeño en los grupos de trabajo.

4. Desarrollo de la organización. Las organizaciones crecen y se desarrollan, por lo que los psicólogos de este campo se ocupan de analizar la estructura de la organización, con el fin de detectar posibles cambios y dirigirlos correctamente para maximizar la satisfacción de los individuos.
5. Calidad de vida laboral. Como ya sabemos, que este ambiente sea cómodo y sano es relevante para el correcto funcionamiento de cualquier empresa. En este sentido, los psicólogos especializados en la calidad de vida laboral enfocarán sus intereses en que los empleados gocen de un clima satisfactorio y placentero.
6. Ergonomía. “La ergonomía es un campo multidisciplinario que incluye a los psicólogos industriales. Está interesada en el diseño de las herramientas, equipos y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos organizacionales que trabajan en este campo se basan en conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y la percepción para diseñar sistemas de trabajo que los humanos puedan operar eficientemente.”

Ya en el siglo XVI se encuentran los primeros intentos de estudios relacionados con el clima de la empresa. No obstante, no fue hasta el estallido de las dos guerras mundiales cuando esta disciplina adquirió un gran protagonismo.

→ *En un primer periodo: 1900-1916,* la gran parte de los psicólogos se alejaban de estudiar problemas. No es el caso de W.L. Bryan, considerado el precursor de la psicología del trabajo. Fue de los pioneros en hablar de la importancia de que los psicólogos enfocaran su atención hacia el estudio de actividades relacionadas con el ámbito diario de la vida laboral.

Walter Ditt Scott fue otro influyente de esta época en la psicología industrial. En 1908 publicó *The Psychology of Advertising* donde hablaba del desarrollo de tácticas con el fin de incrementar la eficiencia humana. Además, durante la Primera Guerra Mundial, Scott fue determinante en el empleo de procedimientos de personal en el ejército.

Cabe destacar también al estadounidense Frederick W. Taylor, un ingeniero que demostró que los procesos productivos eran más eficientes si los trabajadores contaban con descansos. Postuló que la fabricación con descansos aumentaba la productividad, por tanto, incrementaban las unidades fabricadas y con ello los salarios. Los trabajadores salían ganando, pero las empresas también, ya que reducían considerablemente los costos.

Para acabar, hablaremos de Hugo Münsterberg, considerado el padre de la psicología industrial. Sus textos hablan del estudio sistemático de los aspectos del puesto de trabajo, de la selección y el reclutamiento y del diseño de situaciones laborales.

En esta época, la psicología industrial estaba focalizada en las ganancias económicas y la productividad. Sin embargo, la Primera Guerra Mundial provocó una variación en el ámbito del estudio de la psicología industrial, a la que a partir de ahora también llamaremos psicología del trabajo o de la organización

→ *Primera Guerra Mundial (1917-1918).*

Debido a la presión y el malestar de la época, floreció la psicología del trabajo orientada a la motivación y al ánimo. El anteriormente mencionado, Walter Dill Scott comenzó a elaborar investigaciones sobre una distribución de los soldados que fuese más eficiente. Primero, los clasificó y ordenó, luego llevó a cabo valoraciones del desempeño de todos ellos y por último proporcionó calificaciones laborales para más de quinientos puestos. El choque de la psicología en la guerra no fue del todo notable, pero fue un gran paso para dar a los psicólogos industriales notoriedad y reconocimiento. De esta forma, la Primera Guerra Mundial impulsó la percepción de esta ciencia, como una ciencia esencial y capaz de realizar aportaciones admirables para la sociedad.

→ *El periodo entreguerras (1919-1940)* estuvo caracterizado por un crecimiento de estudios psicológicos relacionados con el trabajo y la productividad. Estos estudios revelaron muchos aspectos del comportamiento humano en un lugar de trabajo que antes no se reconocían y de dichos estudios se llegó a la conclusión de que los factores humanos también influían directamente en la productividad y la eficiencia.

→ *Con el estallido de la Segunda Guerra Mundial (1941-1945)*, la psicología del trabajo avanzó a pasos agigantados, ya que partían de muchos estudios e investigaciones realizadas con anterioridad. En este periodo, cabe mencionar la Army General Classification Test (AGCT), que fue un estudio realizado durante la Segunda Guerra Mundial por los psicólogos industriales para la selección y colocación de soldados y oficiales.

Fue una época de observación y aplicación de estudios, de realización de pruebas; como la de reclutamiento de militares aéreos, y conclusión de resultados, que, por lo general, resultaban muy exitosos. La psicología industrial perfeccionó sus habilidades durante estos años y se desarrolló enormemente.

→ *(1946-1963).* En esta época, la psicología organizacional ya estaba considerada una práctica profesional. Como cualquier gran ciencia, había adoptado subespecialidades y

todas ellas se habían desarrollado con prosperidad. Surgió en esta época la psicología del personal, psicología experimental... donde el núcleo del estudio era el comportamiento del ser humano en el ámbito laboral.

→ *En la actualidad*, la tecnología ha ido avanzando de forma rápida y exitosa y la psicología orientada al trabajo y a la empresa trata de adaptarse a ella. Ahora, las organizaciones exigen respuestas más rápidas, los trabajadores son más competitivos y el ambiente más cambiante. Todos estos factores mencionados, repercuten directamente en el clima laboral de la empresa, por lo que es fundamental no olvidar el cuidado del bienestar de los empleados.

ii. Concepto de clima organizacional/laboral.

Numerosos investigadores han dado definiciones de clima organizacional a lo largo del tiempo. Veamos cómo ha ido evolucionando dicho concepto:

Forehand y Glimer (1964):	“Conjunto de características que describen a una organización, las cuales distinguen una organización de otra, perduran a través del tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización.”
Taiguri (1968):	“Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador.”

<p>Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)</p>	<p>“Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-comportamiento. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.”</p>
<p>Joyce y Slocum (1979):</p>	<p>“Los climas son perceptuales, psicológicos, abstractos, descriptivos, no evaluativos y no son acciones. Continúa explicando, que 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 la interacción social.”</p>
<p>Rousseau (1988):</p>	<p>“Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.”</p>
<p>Reichers y Schneider (1990)</p>	<p>“Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de</p>

	las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella.”
--	--

Entre todas estas definiciones, se pueden ver diferentes enfoques o aproximaciones al concepto de clima laboral. La definición de **Tagiuri (1968)**, se centra en el *predominio de los factores situacionales*. Según este teórico, el clima está basado en cualidades externas y sus habitantes lo experimentan. El clima tiene consecuencias directas en la actitud de los trabajadores, en sus comportamientos y sus expectativas. Sin embargo, descripciones como la de **Joyce y Slocum (1979)** corresponden a otro enfoque; al del *predominio de los factores individuales*. Aquí el individuo es un atributo que vive de forma común al resto de individuos, pero cada uno construye una percepción diferente del ambiente. A partir de ello, organizan sus actitudes y comportamientos. Por último, y en referencia a la aportación de **Rousseau (1988)**, podríamos hablar de una última aproximación centrada en el *predominio de la interacción persona-situación*. Diríamos pues, que el clima se ve desde una perspectiva donde cada individuo responde a los elementos de la situación interpretándolo de forma particular. Desde este panorama, se mezclan los elementos individuales con los elementos colectivos, ya que hace al individuo partícipe de un colectivo; la organización.

A continuación, plantearemos las cuatro grandes aproximaciones para desarrollar la formación del clima de distintas unidades sociales.

→ *El Enfoque Estructural*. Este enfoque considera el clima como parte de la estructura de la organización. Se forma a causa de la exposición de los individuos a características estructurales del ambiente similares, por lo que sus percepciones serán prácticamente idénticas. Todas ellas representan un clima organizacional propio. Según **Mañas, González y Peiró (1999)** encontramos diversos supuestos dentro de este enfoque:

- “El clima es un atributo en la organización y son las características de la organización las que influyen en las percepciones del clima.”
- “Cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincrásicas, sino de las características objetivas de la organización.”
- “Como conjunto de atributos específicos de una organización, el clima puede inducirse de la forma en que la organización se relaciona con sus miembros.”

→ *El Enfoque Perceptual*. Se considera que el clima es un atributo que se sitúa dentro del individuo, es decir, es una descripción individual y psicológica de las características organizacionales. Sin embargo, este enfoque no tiene en cuenta la interacción social, es decir, asume que las percepciones de cada sujeto son totalmente individuales. Según los tres autores mencionados anteriormente, citaremos algunos de sus supuestos en relación con el enfoque perceptual (al que también podremos llamar enfoque psicológico):

- “La base del clima son las percepciones desarrolladas por el individuo en una situación dada. El clima es un atributo individual, pues la conducta en las organizaciones no se produce si no se producen las percepciones como función de los fenómenos objetivos organizacionales y de las características de los individuos que perciben. El clima es creado no por las prácticas, procedimientos y eventos organizacionales, sino por las construcciones sociales y la toma de sentido de los individuos.”
- “Las percepciones de los individuos no implican descripciones verídicas de los eventos. La situación está matizada por el individuo y su descripción no tiene porqué ajustarse necesariamente a la realidad.”

→ *El Enfoque Interactivo*. Este enfoque podríamos definirlo como una mezcla de los dos anteriores, siendo pues, más completo y cercano a la realidad. Postula que, a partir de la interrelación de los individuos, florece una visión compartida, que será la fuente del clima laboral. Algunas hipótesis relacionadas con el enfoque interactivo según **Mañas, González y Peiró (1999)** son las siguientes:

- “Los miembros de una organización están todos expuestos a las mismas características objetivas estructurales.”
- “El clima se desarrolla a lo largo del tiempo y los cambios en el clima se producen por cambios en la composición del grupo. No se hace distinción estricta entre individuo y contexto de trabajo pues ambos influyen mutuamente.”

→ *El Enfoque Cultural*. Antes de exponer las bases de este enfoque, es conveniente conocer el concepto de cultura organizacional. La cultura organizacional, también llamada cultura corporativa, cultura administrativa o cultura empresarial, es el conjunto de hábitos, costumbres, valores y experiencias que caracteriza el ámbito de una institución. (Wikipedia, s.f.)

Volviendo al concepto en cuestión, podemos afirmar según el enfoque cultural, el clima laboral surge de la interacción de los miembros de la empresa, de compartir todo aquello que representa la cultura organizacional.

iii. Clima laboral satisfactorio.

¿De qué depende un clima laboral satisfactorio? Según **Gan, F. y Triginé, J.**, se ha comprobado que las bases de un clima laboral satisfactorio están claramente relacionadas con el próspero desarrollo de la organización. De esta forma, influyen variables como; la conciliación del trabajo y la vida familiar, las normas internas de funcionamiento, actitud de los empleados, la satisfacción del puesto de trabajo, las relaciones personales, la buena comunicación y la calidad directiva (el cual destaca por ser el factor que más incide en el clima de la empresa, así como en la productividad y en el desempeño general de la compañía.) También cabe destacar las remuneraciones de los empleados, de forma que se sientan satisfechos con las tareas que realizan. (Prats, 2013)

→ En cuanto al *estilo de dirección*, podemos decir que es el jefe o líder el que ha de dar solución y plantear cambios a los problemas que genera un clima laboral desfavorable. Pese a que esta relación liderazgo-clima es evidente y muy notoria, ha sido escasa la atención dedicada a esta área de investigación. **Kozlowski y Doherti (1989)**: “Los resultados de esta investigación implican que la naturaleza de las interacciones entre los líderes y sus subordinados sirve para transmitir y estructurar las interpretaciones de las características, eventos y procesos organizativos relevantes, es decir, para configurar el clima. Sin embargo, aunque los resultados son consistentes con las predicciones del modelo, no hay un apoyo directo para el proceso teórico y sus relaciones causales implícitas. El examen de las relaciones recíprocas entre los procesos de liderazgo y la formación de las percepciones del clima necesitaría la incorporación del tiempo como factor a considerar en el diseño de las investigaciones, dando lugar a estudios longitudinales.” (Universia Chile, 2013)

→ *La comunicación*. Es evidente que la comunicación de forma fluida genera buen ambiente laboral, tanto entre los propios trabajadores como entre los distintos mandos. Básicamente, porque sin comunicación no existe ningún tipo de interacción, aspecto básico para el funcionamiento de cualquier organización. Si hay buena comunicación, las personas se sentirán cómodas y seguras en el desempeño de su trabajo. Relacionando este aspecto con lo anteriormente explicado acerca de la importancia del líder, es clave destacar que la relación líder-empleado en términos de comunicación es la más relevante.

Resulta esencial que entre éstos se mantengan diálogos que generen confianza y credibilidad.

→ *La confianza*. La confianza es una variable central para la determinación de un clima organizacional correcto. En ella, se engloban tres conceptos: credibilidad, respeto e imparcialidad.

La credibilidad según **Tormala y Petty (2004)** es la cualidad de que los mensajes emitidos por la organización sean percibidos como veraces y auténticos. La credibilidad resulta indispensable para una correcta consecución de los objetivos de la compañía, pues si los empleados sienten falsedad o engaño por parte de sus compañeros, es probable que aumente la desconfianza y se genere insatisfacción laboral en la empresa.

En segundo lugar, cabe recalcar la importancia del respeto. El respeto es uno de los valores que más debemos cultivar en el grupo social humano, pues nos hace ser tolerantes con los demás. Por último, la imparcialidad es la ausencia de inclinación en favor o en contra de una persona o situación al juzgar o actuar sobre un asunto.

Se trata de un componente básico de la confianza de los trabajadores en la organización dado que, entre otras cosas, resta incertidumbre sobre qué esperar de la compañía como consecuencia a las acciones propias. (Tormala & Petty, 2002)

→ *El desempeño*. Como ya sabemos, el clima organizacional influye en la conducta de los trabajadores de la organización, pues el ambiente laboral afecta de una forma inconsciente al individuo. El desempeño, es parte del comportamiento de los empleados, por lo que estará influenciado por el ambiente laboral que le rodee. Según **Chiang Vega, M.; Martín Rodrigo, M.J; Núñez Partido, A;** “Hablar de la influencia del clima sobre el desempeño laboral significa considerar las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos que conducirán a un tipo u otro de desempeño.”

→ *Sentimiento de pertenencia en los empleados*. Generar en los empleados una actitud de responsabilidad y de integración es incluso más relevante para generar un clima laboral placentero, que aspectos como la retribución y la estabilidad. Según los tres autores citados recientemente: Los trabajadores han de sentir que forman parte de la empresa, han de sentir orgullo de estar donde están. Todo esto se consigue a través de múltiples variables que afectan directamente al sentimiento de pertenencia y bienestar, pero entre las más importantes mencionamos; la participación en la toma de decisiones (la delegación de cierto poder hacia ellos), el trabajo en equipo (donde aumenta la productividad y los trabajadores se muestran más motivados para llevar a cabo la solución

de problemas) y la buena organización (que los empleados estén debidamente informados).

→ La *remuneración* apoya la forma en que se remunera a los trabajadores. Es un aspecto que se debe tener en cuenta por parte de los jefes, es la equidad en lo que se refiere a sueldos y salarios por labores similares, ya que tener al capital humano trabajando en situaciones favorables, derivará a escenarios beneficiosos para el desarrollo de cualquier compañía. Además, cabe destacar que una baja remuneración puede ser una causa del absentismo, problema que trataremos más adelante. En un estudio comparando un sistema de primas colectivas y otro de salario por hora, el absentismo del grupo bajo el primer sistema fue del 7,9 % frente al 8,8 % del segundo. La baja remuneración ocasiona igualmente absentismo, por cuanto la gente busca un segundo trabajo (el pluriempleo). Hay innumerables ejemplos de trabajadores que estando de baja supuesta, se dedican a negocios particulares o ajenos.

En conclusión, los psicólogos y expertos piensan que muchas empresas aún fallan en generar un clima de trabajo adecuado. Para la buena convivencia, se han de evitar conductas arrogantes por parte de líderes, falta de reconocimientos y atribución de méritos y ataques hacia los empleados.

iv. **Concepto de satisfacción laboral.**

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (**Blum y Naylor 1988**).

Bajo la perspectiva de **Márquez (2001)** la satisfacción podría definirse como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser”. (Márquez, 2001)

La satisfacción laboral es, actualmente, uno de los asuntos de mayor interés en el ámbito de la investigación. Según **Weinert (1985)** este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han

experimentado cambios a lo largo del tiempo. El citado autor propone las siguientes razones:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo
- 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.
- 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.
- Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida, pues la satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana. (Hannoun, 2011)

Para **Loitegui (1990)** la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto, como de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse. (Hannoun, 2011)

v. Relación entre clima y satisfacción laboral.

Tras conocer con detalle ambos conceptos, es obvia la relación existente entre clima laboral y satisfacción laboral. Una de las relaciones más estudiadas es que la satisfacción laboral es una consecuencia del correcto clima laboral de la empresa. **Subirats, González-Romá, Peiró y Mañas, (1997)** apuntan que los diferentes estudios realizados

sobre esta correlación han presentado resultados que indican que las percepciones individuales de clima presentan relaciones elocuentes con distintas variables de carácter actitudinal, emocional o afectivo, como la propia satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma.

Durante el siglo XX, se han llevado a cabo numerosos estudios e investigaciones realizadas para conocer cuál era el nexo de unión entre ambos conceptos. Estas son algunas de ellas y sus respectivos resultados alcanzados;

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

Ellos relacionaron tres medidas de satisfacción (satisfacción con el trabajo, satisfacción con los superiores y satisfacción con los compañeros) con ocho escalas de clima organizacional con el objetivo de ver qué correlación había entre éstas. Se hizo el estudio en una organización, en la que 16 de las 24 correlaciones posibles entre clima organizacional y satisfacción laboral, se situaron entre 0.20 y 0.44 (correlación significativa).

- **Peiró, González-Roma y Ramos (1991):**

Realizaron un estudio sobre una muestra de 432 empleados de salud pública de Atención Primaria. En ellos, se calcularon las correlaciones entre algunas magnitudes del clima tales como; el apoyo, el respeto por las reglas, las innovaciones y la orientación a las metas.

Y tres variables; la tensión laboral, la satisfacción laboral y la propensión al abandono (rotación del personal).

Los resultados a los que se llegaron fueron:

- a) Relaciones relevantes y negativas entre las mencionadas dimensiones del clima con la tensión laboral.
- b) Relaciones significativas y positivas entre las dimensiones del clima y la satisfacción laboral.
- c) Relaciones no significativas con respecto a la propensión al abandono. (Por tanto, en este aspecto el estudio no fue demasiado eficaz.)

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

Estos dos psicólogos, licenciados en la Universidad de Londres realizaron una investigación sobre seis aspectos biográficos de trabajadores y catorce aspectos relacionados con la satisfacción laboral y el orgullo de pertenecer a una empresa. Como resultado del estudio, donde surgieron predictores significativos, se concluyó que:

- a) La claridad y definición del puesto de trabajo. (75% de las organizaciones.)
- b) La importancia/ el reto del trabajo. (50% de las organizaciones.)
- c) El reconocimiento y las recompensas (50%)
- d) Disfrutar en el trabajo. (50%)
- e) La diversidad de trabajo. (50%)
- f) La conciencia del rendimiento laboral (25%)
- g) Fomentar el trabajo duro. (25%)
- h) El rendimiento organizacional. (25%)
- i) El rendimiento departamental. (25%).

- **Chiang y Núñez (2004-2007):**

Examinaron la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral en instituciones de educación superior. La medida de diagnóstico utilizada fue el cuestionario; más concretamente el cuestionario ULEQ de Dorman (1999), donde aparecían siete dimensiones; libertad de cátedra, interés por el aprendizaje de los universitarios, interés por la investigación y el estudio, afiliación, empoderamiento, consenso en la misión y presión laboral. Por otro lado, para calcular la satisfacción laboral se creó un cuestionario con cinco dimensiones o magnitudes; satisfacción con el trabajo, satisfacción con el departamento, satisfacción con los alumnos, satisfacción general con la institución y satisfacción con las posibilidades de continuar su formación.

El fruto del presente estudio dio lugar a las siguientes afirmaciones:

- a) Los docentes que se toman mayor libertad para tomar sus propias decisiones, suelen ser los que se sienten más cómodos con su ambiente de trabajo, por lo que la satisfacción laboral en su departamento y en su institución es elevada. Éstos también estarán más satisfechos con la posibilidad de continuar su formación.
- b) Los profesores que perciben una mayor libertad de cátedra, se sienten más satisfechos con el trabajo en sí mismo.

- c) Aquellos que reconocen estar felices y satisfechos en su departamento y en la propia organización, son justamente los que enfocan un mayor interés en el aprendizaje de los estudiantes.
- d) En este caso, la satisfacción con las relaciones con los alumnos, en general no parece estar relacionada con las variables de clima organizacional estudiadas.

vi. Ambiente laboral en diferentes culturas.

Tras conocer qué es el clima laboral, la satisfacción laboral y muchas de sus visiones, es importante saber que por razones culturales, un clima de trabajo adecuado no es percibido de la misma forma en todos los países del mundo.

→ Diferencias entre Oriente y Occidente:

Comenzaremos exponiendo las claras diferencias del ambiente de trabajo entre Oriente y Occidente. Como ya sabemos, estas dos culturas son prácticamente distintas en cualquier aspecto de la existencia. La diferencia más clara entre los trabajadores orientales y los trabajadores occidentales es el individualismo de la persona en Occidente y el compromiso de trabajo en grupo por parte de las sociedades de Oriente. “El individualismo se centra en la ideal del sujeto independiente en todo sentido: aquel que piensa que las cosas dependen de su propio desempeño. Mientras tanto, el colectivismo piensa en los sujetos como seres interconectados y privilegia la idea de grupo frente a la idea de individuo. Las sociedades occidentales ponen más vehemencia en el éxito personal y la búsqueda de felicidad individual, lo que desemboca en una necesidad mayor de autoestima.” (pijamasurf, 2017)

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 éstos inamovibles. (Hamamura, 2007)

Steven J. Heine y Takeshi Hamamura (2007) realizaron un estudio relacionado con esta diferencia cultural, con el que concluyeron que existía una obvia tendencia occidental a sobreestimar las capacidades. Escogieron como muestra a un grupo de profesores norteamericanos, de los que el 94% declaró tener habilidades por encima del promedio,

mientras que en pruebas realizadas en Asia esta tendencia era prácticamente inexistente. Incluso fue al contrario, los asiáticos tendían a la subestimación de sus capacidades.

Otra de las variables en las que Asia se diferencia con el mundo en relación con el ambiente laboral es la confianza. Según la revista **Forbes**, en Japón, sólo dos de cada diez trabajadores confiesa tener gran confianza en su líder, manager o compañero.

→ Diferencias entre países:

Para profundizar de forma más exacta en las diferencias laborales en función de cada país, vamos a ver en qué aspectos más generales se diferencian España, Estados Unidos, Japón, Alemania y Marruecos. (Steelcase, 2013)

España. El clima laboral en España, directamente relacionado con las costumbres culturales es más similar a los países europeos que a los asiáticos, aunque tenemos ciertas particularidades. Nos consideramos trabajadores seguros en nuestro desempeño de la actividad y por lo general, tenemos la capacidad de improvisación muy desarrollada.

Según un estudio de **Steelcase**; (Steelcase, 2013)

- Los españoles somos los occidentales que más horas trabajamos semanalmente. Nuestra jornada laboral es de las más las largas, lo que a veces puede generar ansiedad y estrés. “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”.
- En exceso, todo esto desemboca a la renuncia de la vida personal. “La vida personal tiene tanta importancia a nivel cultural, renunciar a ella, les lleva a un alto grado de estrés e insatisfacción”. Para solucionar este problema, muchas empresas permiten a sus empleados trabajar mediante el conocido teletrabajo; fenómeno creciente en los últimos años.
- En la mayoría de compañías españolas, aún existe una clara jerarquía, sobre todo en las más tradicionales. A veces, la existencia de la jerarquía es positiva, pues permite establecer favorablemente los niveles de responsabilidad, permiten promover a los trabajadores a mejorar continuamente, estando más motivados o incluso existe una mejor comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. En este sentido, la información fluye entre departamentos y no entre empleados aislados. Como punto negativo, las estructuras jerárquicas tienden a adaptarse más

lentamente al cambio, es decir, existe en ellas poca flexibilidad, así como la existencia de la centralización. (Dontigney, 2018)

- Otro punto importante en la actitud laboral de los españoles es la poca concreción en 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”.
- Las relaciones personales. Las consideramos imprescindibles y esenciales en el ámbito del trabajo, pues mejora de forma notable el bienestar laboral.
- Como ya hemos mencionado anteriormente, la improvisación es una característica que relacionamos con la cultura española. Debido a la alta seguridad en nuestro trabajo, muchas veces nos “permitimos” no profundizar demasiado en la toma de decisiones.

Estados Unidos. El ambiente de trabajo en Estados Unidos se caracteriza principalmente, por ser la cultura del diálogo.

- El trabajo es más flexible que en España, y fenómenos como el teletrabajo están muy avanzados; pues la flexibilidad forma parte de la cultura estadounidense.
- No se disfrutan de todos los días de vacaciones. “Al menos un tercio de los americanos no disfrutan de todos sus días de vacaciones y les resulta importante demostrar que están sacrificando su vida personal por la profesional.”
- Informalidad en términos de vestimenta o comunicación. Por lo general, no existen demasiados códigos de vestimenta estricta. Esto puede conllevar un sentimiento de libertad en los trabajadores, sintiéndose más cómodos en el trabajo.
- La creatividad es esencial. “Su cultura aprecia la creatividad y las ideas inusuales. Se valora la espontaneidad”.
- La puntualidad es clave para llevar con éxito la actividad empresarial. Los norteamericanos consideran que el tiempo es oro, y suele ser la cultura más productiva durante sus horas de trabajo.
- En el entorno laboral estadounidense, la diversidad es relevante. La diversidad está relacionada con la igualdad. En una misma empresa, es probable convivir con gente de diferente cultura. Esto les hace ser personas más tolerantes, lo que favorece el clima laboral de cualquier compañía.

China. Tal y como recalca **Steelcase**; la cultura de trabajo China presenta mayores similitudes con la cultura estadounidense, sobre todo en la importancia del diálogo y el trabajo en equipo. Los pilares fundamentales de la cultura china de trabajo son la

autoridad y las relaciones personales, no tanto la productividad o eficiencia. (Martínez, 2017)

- “Las empresas en China deben dedicar una parte significativa de su tiempo cultivando *guanxi* con sus clientes. *Guanxi* trata sobre la comprensión de las responsabilidades intrínsecas de cada papel en una relación, y puede tardar años en desarrollarse. Sin *guanxi*, no se puede llegar al éxito en China.”
- El respeto es una virtud que representa a la mayor parte de las sociedades chinas, sobre todo el respeto a los superiores. Mantener situaciones laborales donde se goce de un ambiente en armonía, facilitará el trabajo de los empleados y mejorará el clima laboral de la empresa.
- Los trabajadores chinos emplean multitud de horas trabajando. Al igual que los españoles, tienen largas jornadas de trabajo. “Al menos 25% de la población activa pasa de 9-11 horas en el trabajo. De hecho, Muchos chinos sacrifican la familia y su tiempo de ocio en favor del trabajo”, sin olvidar que para la cultura china: “La familia es lo primero.”
- Importancia de 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.
- La comunicación interna es esotérica y hermética, al igual que muchas de sus costumbres. Piensan que hacer muchas preguntas y violar la discreción en el trabajo, llevarían a la empresa a la aparición de problemas, y, por tanto, a un clima laboral insatisfactorio.

Alemania. Cultura de trabajo muy “correcta”. Su objetivo es ser lo más productivo posible. Apuestan por la importancia de la puntualidad y el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. (Gómez, 2018)

- A diferencia de las culturas mencionadas anteriormente, los alemanes destacan por tener poco interés en las relaciones personales en el ámbito laboral. No consideran necesario estrechar relaciones en el trabajo. Además, los grupos varían fácilmente en función de intereses empresariales o circunstancias del día a día. Sin embargo, es muy importante para ellos tener vida fuera del trabajo.
- El código de vestimenta es estricto y formal. Se considera símbolo de cortesía, consideración y profesionalidad.
- Aunque en la mayoría de sociedades exista la estructura jerárquica, existe un diálogo constante entre mandos. “La dirección espera recibir las opiniones de los

empleados; las discusiones son aceptadas” y “Los trabajadores esperan directrices claras de sus superiores, pero también oportunidades para poder barajar alternativas”. Este diálogo constante hace que la comunicación sea directa; los trabajadores se ponen en contacto directamente con sus superiores, de esta forma no se pierde información.

- Las actividades diarias están previamente planificadas y estructuradas para trabajar de forma productiva y dinámica, de forma que los resultados obtenidos sean lo más enriquecedores posible. En la cultura alemana, las horas de trabajo significan, literalmente, horas de trabajo. De hecho, está prohibida la utilización de redes sociales, teléfono móvil o incluso del correo electrónico si no es para temas puramente laborales. “Esto que puede suponer una larga serie de prohibiciones son simplemente el reflejo de una sociedad que focaliza las tareas, destinando el tiempo que le pertenece a cada labor. Por ello, cuando es hora de trabajar, es hora de trabajar.”

Marruecos. Como ya sabemos, Marruecos es un país muy marcado por la cultura y la religión musulmana, que también afecta directamente al código cultural y laboral.

- Es un país donde el teletrabajo es escaso. Debido a sus normas culturales, el trabajo en casa no se considera igual de válido, por lo que apenas existe esta nueva modalidad.
- Existe mucha dependencia. Los procesos de trabajo son formales y están para cumplirlos, con total dependencia del papel.
- Lealtad al jefe. Los empleados son conscientes del obligado cumplimiento de las tareas que le son encomendadas. Muestran una relación noble y fiel con sus jefes al que apenas puede llevarle la contraria.

Debido, nuevamente, a su cultura, los trabajadores marroquíes son adversos al cambio, por lo que prefieren evitar innovaciones en el área laboral. “Tiene una cultura tolerante de bajo riesgo y de poco cambio. Tienen una alta necesidad de seguridad, lo que hace difícil que las nuevas ideas o productos prosperen. Les lleva tiempo asumir nuevos conceptos”.

- Las posesiones más estimables y apreciadas en los trabajadores de este país es la dignidad y la honradez, virtudes que plasman indudablemente en su vida laboral.

III. Medición del clima laboral.

i. Ratios más comunes para el diagnóstico del clima laboral.

→ *El absentismo*. El absentismo es “la abstención deliberada de acudir al lugar donde se cumple una obligación, o abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo.” En el caso de absentismo laboral, se trataría pues de la abstención deliberada a acudir al puesto de trabajo que cada uno ocupa. _Según **Argyle**, debido a diversas investigaciones sobre el tema de todo aquello que influye en el absentismo y la insatisfacción laboral, la “alineación” y el “extrañamiento” serían las causas más frecuentes de dimisión por parte de los trabajadores, pues les generaba un notable descontento en su vida laboral. Existen dos tipos de absentismo:

- *Absentismo justificado*. Es cuando el trabajador no acude a su puesto de trabajo de forma justificada y tras avisar a la empresa de las causas de su ausencia. Entre ellos están; la baja por enfermedades, maternidad, muerte de un ser querido cercano o trámites oficiales.
- *Absentismo injustificado*. Consiste en no avisar a la empresa de que se va a faltar y el motivo por el cual hacerlo y por tanto sin su autorización. Este tipo de absentismo que suponen una falta o abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa.

Ausencia Total = Ausencia justificada + Ausencia injustificada

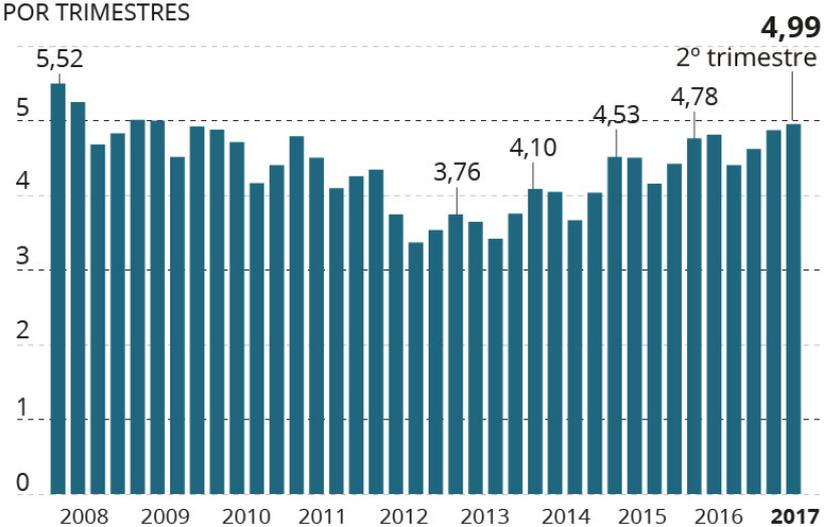
Este concepto está íntimamente relacionado con el clima laboral de la empresa, ya que un clima desfavorable es una consecuencia directa del absentismo en el trabajo. Existen muchas otras consecuencias tales como; la reducción del salario o incluso el despido si el absentismo se produce de forma reiterada o también la pérdida del hilo de trabajo lo que lleva consigo una disminución de la productividad etc. (Zaplo Spain, 2017)

Según los últimos diagnósticos del absentismo, realizados a finales del pasado 2017, este fenómeno ha alcanzado su punto álgido ese mismo año. “La recuperación del empleo iniciada en los últimos años en España lleva aparejado un efecto menos positivo para las empresas y el mercado de trabajo. El absentismo laboral causado por bajas por enfermedad y por otros motivos se ha disparado alrededor de un 50% desde los niveles mínimos registrados durante la crisis y ha alcanzado el pico más alto desde el 2009.

Además de aflorar problemas de salud, los expertos ven detrás de los datos un síntoma del mal clima laboral que se vive en muchos centros de trabajo.” (Fuentes, 2017)

El absentismo laboral

MEDIA DE HORAS NO TRABAJADAS POR BAJA POR EMPLEADO POR TRIMESTRES



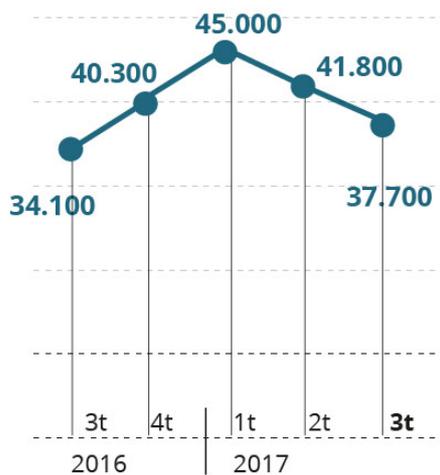
Fuente: INE y Ayming.

Motivos de las ausencias, según el empresario



Fuente: INE y Ayming.

Empleados que han trabajado menos horas por razones personales



Fuente: INE y Ayming.

→ *La rotación del personal.* Generalmente, se entiende como el cambio de empleados en una empresa. Decimos que los empleados “rotan” cuando dejan la empresa tanto voluntaria como involuntariamente y éstos son sustituidos por otros trabajadores. Como podemos deducir, la idea de que los empleados abandonen la empresa es un hecho totalmente perjudicial para ésta, pues la rotación de personal en exceso supone un ambiente laboral desfavorable entre el resto de la plantilla, así como un costo de rotación para la compañía. Dentro del coste de rotación o sustitución incluiríamos todo lo relevante tanto a los procesos de selección, como a los de integración y formación. Comprobado por estudiosos como **Brayfield y Crockett (1995)** o **Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1957)**, aquellos empleados que están verdaderamente satisfechos con las diferentes magnitudes intervinientes en su trabajo, son aquellos que continúan durante más tiempo en sus puestos de trabajo. En cambio, aquellos empleados que, por el contrario, se encuentran insatisfechos en la compañía, son los que tienden más fácilmente a abandonar el puesto de trabajo. **Bonilla, Natalia (2012)**: “Es fundamental que los empleados se sientan contentos, cómodos, confiados y seguros de la compañía, así tendrán sentido de pertenencia y la empresa podrá disminuir su rotación de personal. El ambiente de trabajo ayuda en la imagen del negocio frente a todos los públicos.” (Consejos profesionales, 2012)

→ *Actividad sindical.* El aumento de la actividad sindical por parte de los trabajadores sería otra de las consecuencias de la insatisfacción laboral. Aunque en este aspecto existen multitud de controversias, autores como **Khaleque (1993)** argumentan que aquellos empleados que están satisfechos en su puesto de trabajo, por lo general, no pertenecen a ningún sindicato, ya que para éstos no existe la necesidad. Son aquellos que no están completamente conformes con su día a día en el trabajo, los que por defecto, pertenecen a algún sindicato. Este hecho puede deberse a dos situaciones: a) Unirse al sindicato para querer proclamar su insatisfacción laboral, b) Al estar unido al sindicato, ser más consciente sobre los derechos de los que goza y de esta forma, convertirse en un empleado mucho más exigente.

→ *Accidentes laborales.* Ocurre de la misma forma con los accidentes laborales. En épocas de baja moral, la frecuencia de accidentes laborales se dispara. Esto es debido a que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la salud de todos aquellos que componen la organización.

Según la psicóloga **Gloria Villalobos F.** “Los factores de riesgo psicosocial deben ser entendidos como toda condición que experimenta el hombre en cuanto se relaciona con su medio circundante y con la sociedad que le rodea. Por lo tanto, no se constituye en un riesgo sino hasta el momento en que se convierte en algo nocivo para el bienestar del individuo o con el en cuando desequilibran su relación con el trabajo o con el entorno. En cuanto a los efectos del trabajo sobre la salud de las personas se aprecian varios abordajes, desde el propio de los factores de riesgo que causan diversos efectos ligados con condiciones dañinas como el ruido, los contaminantes, las posturas forzadas y los accidentes de trabajo, hasta las condiciones psicosociales que causan diferentes enfermedades mediadas por respuestas de estrés.” (Villalobos, 2014)

→ *Productividad.* Como ya hemos destacado varias veces, la productividad es un factor estrechamente relacionado con el clima laboral y la satisfacción laboral. Pese a que no es la única causa de una baja o alta productividad, sí es muy notable.

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009): Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

Un clima organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización. Pero, para esto se requiere:

- El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.
- El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.
- El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados con accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.

- Un concepto global de desarrollo sostenible, calidad de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender.

ii. ¿Qué medir?

En primer lugar, diagnosticaremos si la empresa cuenta con un clima laboral favorable a través de un **cuestionario** debidamente premeditado y estudiado. En términos generales, un cuestionario es un documento que recoge una cantidad de preguntas que deben ser contestadas, con el fin de llegar a unos resultados que posteriormente serán de utilidad. Un cuestionario de clima organizacional, es entonces, un documento cuyas preguntas están relacionadas con la satisfacción en el trabajo. Se considera un procedimiento directo de recogida de información. El objetivo es medir el clima laboral de dicha empresa o departamento con el objetivo de ulteriormente, tomar medidas preventivas y correctoras. Entre las ventajas que supone el uso del cuestionario para la medición del clima laboral de una empresa, expondremos las siguientes **James y Sells (1981)**:

- Proporcionan medidas directas a través de los autoinformes que facilitan los individuos que experimentan el clima organizacional.
- Constituyen una manera más práctica, cómoda y activa que otros tipos de medida como método para conseguir la estandarización de los ítems y de las formas de responder.
- Es una manera muy eficaz de conseguir grandes cantidades de datos en muestras amplias.

En la construcción del cuestionario he incluido preguntas generales, preguntas de cohesión, de apoyo, de reconocimiento y de innovación, ya que son varias de las principales dimensiones del clima.

Las preguntas de cohesión están relacionadas con cómo el personal percibe su propio trabajo como miembro en un equipo de trabajo. La situación ideal, que fomenta la moral más alta, es aquella en la cual hay un solo grupo, que incluye a todos los empleados, los representantes de la empresa y el patrón mismo. Hasta qué grado la gerencia trate de lograr esto, será también el punto hasta el cual es posible que la moral existente sea alta. **Koys y Decottis (1991)**: La cohesión consiste en la percepción de estar juntos o de compartir dentro del marco de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionar material de ayuda.

Las preguntas de apoyo, se refieren a si los empleados sienten ayuda/apoyo a cerca del resto de trabajadores. Según dichos autores, **Koys y Decottis (1991)**, el respaldo o apoyo es el grado de percepción de la tolerancia por parte de los superiores del comportamiento del empleado, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin tener miedo a represalias.

Las preguntas de reconocimiento van destinadas a conocer si el personal se siente suficientemente valorado en la empresa. **Koys y Decottis (1991)** lo definen como la percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son reconocidas. Por último, las preguntas de innovación se refieren a la medida en la que los trabajadores sienten que pueden adaptar su inventiva al desarrollo cotidiano de la actividad. **Koys y Decottis (1991)**: La innovación es la percepción de que se potencia el cambio y la creatividad, incluido arriesgarse en áreas nuevas o en áreas en dónde el miembro tiene poca o ninguna experiencia.

Cabe destacar, que además de los aspectos subjetivos que se recogen a través de los cuestionarios, el clima organizacional también depende de:

- Variables externas a los empleados, tal como la empresa, su tamaño, su prestigio, objetivo...
- Medidas organizacionales internas, que no dependen del trabajador, sino de la compañía; política salarial, horarios de trabajo, política de ascensos, etc.
- Factores propios del trabajador; edad, sexo, cultura, puesto que ocupa, motivación y actitud ante el trabajo.

iii. Requisitos del cuestionario.

- Será totalmente anónimo, de tal manera que los empleados de la empresa puedan sentir privacidad, y de esta forma, concluyamos resultados más fiables.
- Se tendrá que incluir información detallada acerca de cómo realizar el cuestionario para su cumplimentación y su realización deberá ser sencilla.
- Cada pregunta debe estar asignada a un aspecto o dimensión.
- El cuestionario debe tener una longitud media de preguntas (no más de 50).
- Deben ser preguntas claras y comprensibles.
- No debe resultar aburrido ni repetitivo, por lo que las preguntas han de estar bien planteadas y seleccionadas.
- No incluir “no sabe, no contesta”.

- No se han de formular preguntas dobles.

iv. El cuestionario.

PREGUNTAS	Nada satisfec ho 0	Poco satisfec ho 10	Satisfec ho 20	Bastant e satisfec ho 30	Muy satisfec ho 40	Totalmen te satisfecho 50
PREGUNTAS GENERALES:						
1. Me siento satisfecho en mi puesto de trabajo.						
2. Me siento cómodo con el resto de compañeros del trabajo.						
3. Hay buena comunicación entre líder-trabajadores.						
4. No existen favoritismos en la plantilla de trabajadores.						
5. Está claramente definida la visión y la misión de la empresa.						
6. Trabajo en un espacio cómodo, limpio y agradable.						
7. Me gusta mi trabajo.						
8. Siento que genero una gran utilidad a la empresa						
9. Tengo un horario con el que trabajo sin presión.						
10. Tengo demasiado trabajo para el						

tiempo que me dan.						
COHESIÓN:						
11. Siento que formo parte de un equipo que trabaja con un fin común.						
12. La relación entre el equipo es excelente.						
13. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.						
14. Cuando trabajamos en equipo, lo hacemos de forma eficiente.						
15. No discutimos, tratamos de buscar soluciones.						
APOYO:						
16. Tengo compañeros con los que puedo contar.						
17. Puedo acudir a hablar con mi jefe si lo necesito.						
18. Nos ofrecen cursos de formación si tenemos dificultades sobre algún tema.						
19. Mi jefe acata aquellas peticiones que le solicito.						
RECONOCIMIENTO:						
20. Me felicitan cuando realizo un logro en mi trabajo.						
21. Me dicen cuáles son mis puntos fuertes.						
22. Existen en esta empresa,						

reconocimientos e incentivos por grandes logros.						
23. Me siento valorado en la empresa.						
INNOVACIÓN						
24. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.						
25. La empresa aporta en investigación y desarrollo.						
26. Contamos con equipos innovadores.						
27. Los superiores reaccionan de manera positiva hacia nuestras nuevas ideas.						

Como podemos ver, he dividido las respuestas en 6 cuadrantes;

Nada satisfecho → **0**

Poco satisfecho → **10**

Satisfecho → **20**

Bastante satisfecho → **30**

Muy satisfecho → **40**

Totalmente satisfecho → **50**

El cero representará la situación pésima o más negativa para la empresa (nada satisfecho) y el cincuenta, la situación óptima o más positiva (totalmente satisfecho). Entre cero y cincuenta he diseñado una escala (con intervalos de 10 en 10) de puntos intermedios que nos permitirá cuantificar la situación específica de cada pregunta. Cada pregunta que se responda, tendrá entonces una puntuación determinada. De esta forma, podemos saber cómo está la empresa en cada aspecto concreto. Por ejemplo, si queremos saber cómo está la compañía en términos de innovación, bastará con sumar los resultados de las preguntas de innovación y dividirlo entre cuatro (pues hay cuatro preguntas en esta sección).

INNOVACIÓN						
28. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.		✓				
29. La empresa aporta en investigación y desarrollo.			✓			
30. Contamos con equipos innovadores.			✓			
31. Los superiores reaccionan de manera positiva hacia nuestras nuevas ideas.				✓		

Cálculo $\rightarrow (10+20+20+30) / 4 = 20$

En este ejemplo, podríamos decir que este trabajador de la empresa está, de media, satisfecho con la innovación de la empresa en la que trabaja.

De esta forma, podremos saber de forma numérica cómo de satisfecho está cada trabajador en correspondencia con cada aspecto; innovación, reconocimiento, apoyo y cohesión. Para saber un resultado más genérico, bastará con fijarse en las primeras preguntas del cuestionario, pues hablan del clima en el trabajo de forma general.

Esta metodología nos permite, no sólo detectar que áreas de preocupación o dimensiones puntúan más bajo o reflejan un peor clima, sino que incluso agrupándolo por departamentos nos facilita conocer en qué lugares se está produciendo una situación mejor o peor. Esto nos posibilita una intervención más coherente en función de resultados. De la misma forma, agrupando las respuestas por grupos profesionales y niveles nos permite saber qué grupos de nuestra empresa sienten una mejor o peor situación.

IV. Estudio empírico Inmobiliaria OSUNA.

i. Presentación de la empresa.

Inmobiliaria OSUNA es una sociedad limitada constituida en el año 1962, fecha en la que inicia su actividad. Su objeto social es la construcción, promoción y venta de todo tipo de inmuebles y su actividad principal se desarrolla en la promoción y venta de viviendas, locales comerciales y plazas de aparcamiento.

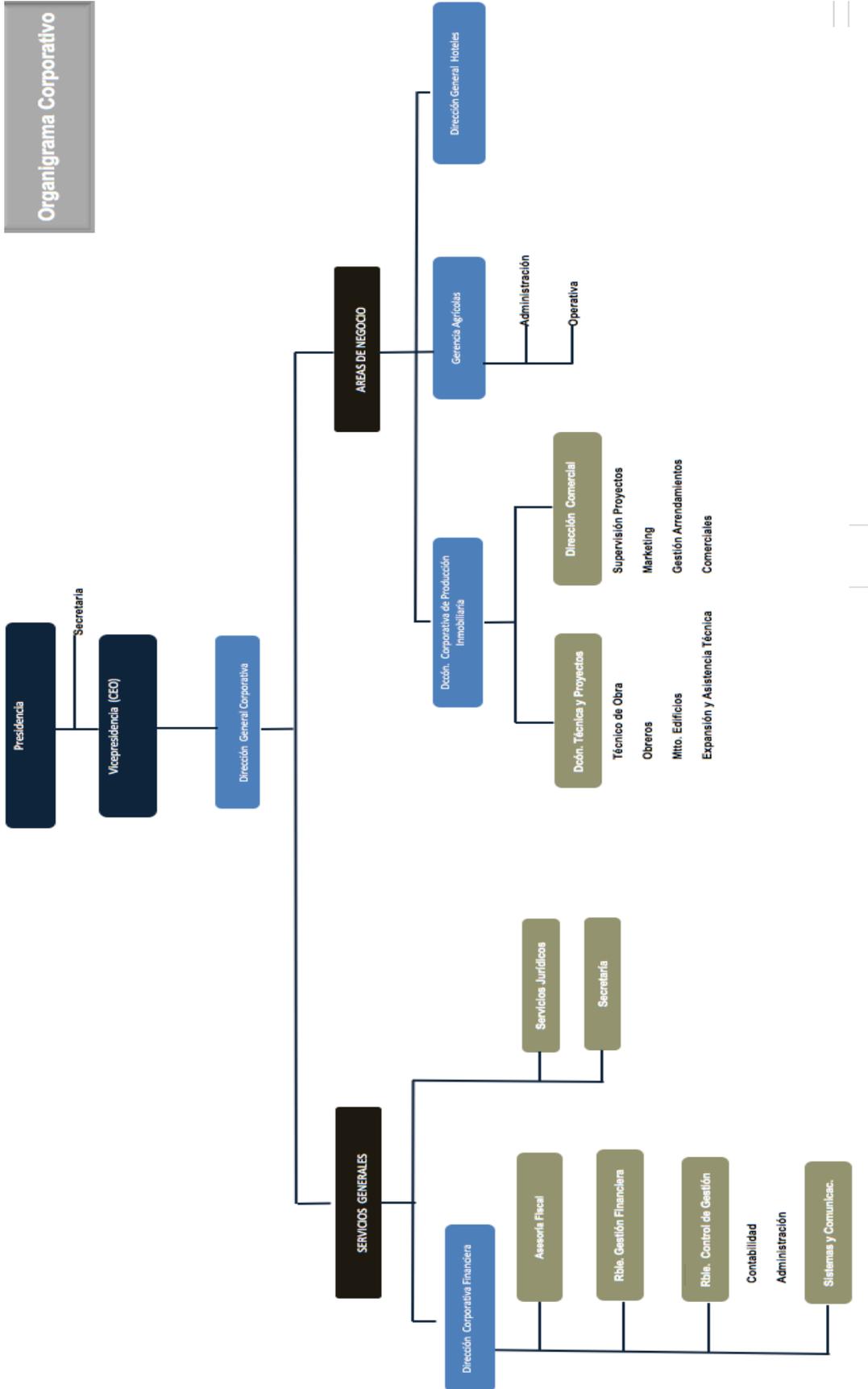
Nació con un objetivo claro: conseguir a las familias un buen lugar donde vivir y hacer realidad sus proyectos, cumpliendo el sueño de muchas familias. El lema de la organización es “El valor de la experiencia”, pues llevan más de cincuenta años en el sector. Esto es por lo que su buen hacer en el transcurso de todos estos años le marca diferencia como empresa en el sector, así como por sus buenas ubicaciones de las promociones, por saber adaptar sus proyectos a las necesidades del mercado y por sus buenas terminaciones y cumplimientos en plazos de entrega. Todo este saber hacer, le ha repercutido positivamente en el tiempo, creándose una buena imagen de marca, y, por consiguiente, una buena reputación hacia sus clientes.

Cuentan con una clara ventaja competitiva en el sector inmobiliario, y es la oferta de viviendas de calidad, no olvidando nunca aspectos tan relevantes como la funcionalidad, la habitabilidad y el ahorro energético. Además, es importante destacar la atención personalizada que ofrece el amplio grupo de profesionales que trabajan en Inmobiliaria OSUNA.

Aunque el grueso del negocio, como de cualquier inmobiliaria, sean las viviendas, Inmobiliaria OSUNA ofrece también locales comerciales, oficinas, garajes o trasteros. Actualmente trabaja en varias provincias españolas; Alicante, Badajoz, Granada, Málaga y Sevilla, donde continuamente se ofrecen distintos tipos de vivienda, pero con los conceptos de calidad, comodidad y diseño siempre presentes.

Actualmente, en la empresa inmobiliaria trabajan 65 empleados, 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. Como ya sabemos, un organigrama es una representación gráfica y resumida de la estructura de una organización, siendo visibles las personas que

Organigrama Inmobiliaria Osuna, S.L



En términos generales;

La dirección general corporativa se dedica principalmente a controlar y revisar el estado de la compañía, así como la rentabilidad de los inmuebles.

La asesoría fiscal trata los temas legales de la inmobiliaria. Por tanto, está compuesta por abogados dedicados al asesoramiento en asuntos penales, laborales, civiles etc.

La secretaría se ocupa de las funciones administrativas y de supervisión.

La dirección corporativa financiera debe supervisar los departamentos que dirige. Su función es administrarlos y llevar la gerencia contable y financiera de la forma más transparente y clara posible.

El director corporativo de producción inmobiliaria efectúa acciones comerciales específicas, y lleva la dirección técnica de proyectos.

ii. Encuesta realizada y resultados.

Tras haber analizado, a través del cuestionario previamente explicado, la satisfacción laboral de los trabajadores de la inmobiliaria Osuna, procedemos a analizar el clima laboral de esta empresa.

→ *Diseño de la muestra:* El cuestionario fue realizado por una muestra de 46 trabajadores, siendo 65 la totalidad de los trabajadores de la oficina central, por lo que la asistencia fue de un 69,23%.

→ *Formato:* El formulario se entregó a los empleados en formato PDF, pudiendo marcar online la casilla que considerasen oportuna.

→ *Tiempo:* Se realizó por la mañana, en horario de trabajo y todos los empleados a la vez, de forma que la información generada fuese lo menos sesgada y más uniforme posible.

→ *Resultados obtenidos:* Los resultados obtenidos de todos los empleados quedan resumidos en la tabla del anexo.

Cuando me entregaron los cuestionarios completados, procedí a su análisis. Para ello, tuve que estudiar cada encuesta por separado y fijarme en las puntuaciones numéricas de cada subapartado. Con ellas, hice una media aritmética que me decía como estaba en general (en las preguntas de ese subapartado) la persona encuestada. Una vez tuve los resultados de todas las personas que realizaron el cuestionario, creé unos gráficos circulares que reflejan la situación actual de la empresa por cada subapartado. Pondré un ejemplo para verlo más claro:

Cogemos la encuesta de una persona aleatoria de la empresa. En relación a las “Preguntas Generales” del cuestionario, se obtienen las siguientes puntuaciones:

PREGUNTAS GENERALES:	0	10	20	30	40	50
1. Me siento satisfecho en mi puesto de trabajo.				✓		
2. Me siento cómodo con el resto de compañeros del trabajo.					✓	
3. Hay buena comunicación entre líder-trabajadores.					✓	
4. No existen favoritismos en la plantilla de trabajadores.			✓			
5. Está claramente definida la visión y la misión de la empresa.						✓
6. Trabajo en un espacio cómodo, limpio y agradable.					✓	
7. Me gusta mi trabajo.				✓		
8. Siento que genero una gran utilidad a la empresa				✓		
9. Tengo un horario con el que trabajo sin presión.			✓			
10. Tengo demasiado trabajo para el tiempo que me dan.			✓			

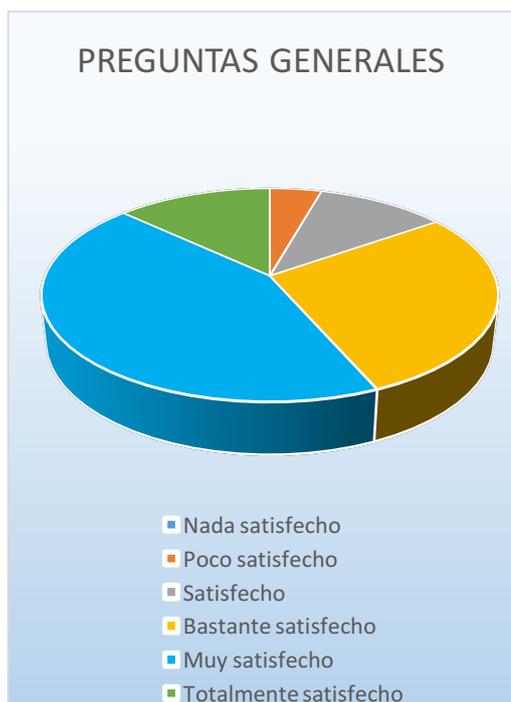
El cálculo de este subapartado es el siguiente:

$$(30+40+40+20+50+40+30+30+20+20) / 10 = \mathbf{32}$$

Para ello, se suma la puntuación que corresponde a cada respuesta marcada, y luego se divide la suma total entre el número total de preguntas del subapartado, en este caso de “Preguntas Generales”. Como el resultado obtenido es 32, supondremos que esta persona estará entre: bastante satisfecha y muy satisfecha, pero considerablemente más cercana a sentirse “Bastante Satisfecha”, así que redondeamos a la decena más próxima para obtener resultados útiles.

Realizando el mismo método para todas las encuestas, nos quedan 46 respuestas para la sección de “Preguntas Generales”. De estas 46 respuestas, he realizado un gráfico para poder ver a simple vista, cómo están de satisfechos, en general, los empleados de la empresa: Inmobiliaria Osuna.

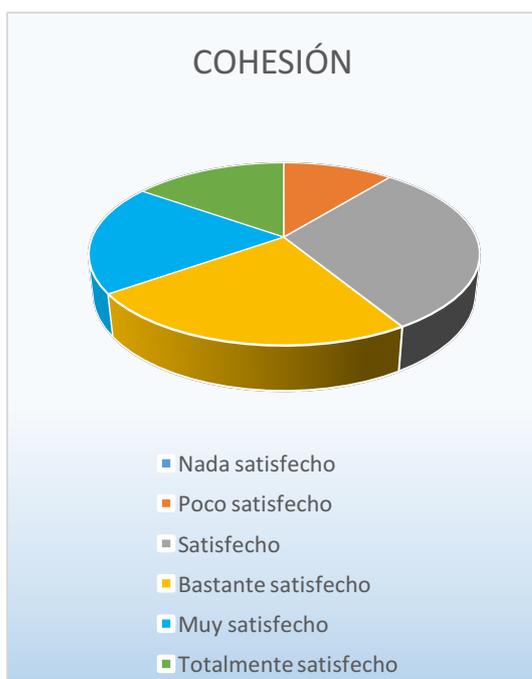
Una vez, codificadas todas las respuestas, éstos son los gráficos obtenidos por cada sección o subapartado. De esta forma, sabemos que la satisfacción de los empleados es en general buena, y, además, sabemos en qué aspectos puede mejorar el clima laboral de la empresa y en cuáles es muy favorable.



Fuente: elaboración propia.

Tras analizar los resultados de la primera sección; PREGUNTAS GENERALES, podemos sacar varias conclusiones:

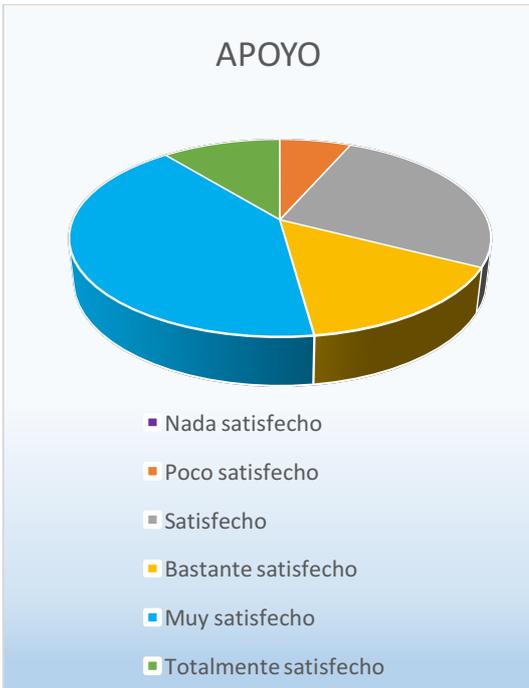
El **43,47%** (20 personas) de los empleados encuestados están **“Muy Satisfechos”** con su trabajo en general. El **28,26%** (13 personas) están **“Bastante Satisfechos”**, el **13,04%** (6 personas) se consideran **“Totalmente Satisfecho”**, el **10,86%** (5 personas) simplemente **“Satisfecho”** y tan solo, el **4,35%** (2 personas) de los empleados se considera **“Poco Satisfecho.”** No existen encuestados que en términos generales estén **“Nada Satisfechos”**.



Fuente: elaboración propia.

En relación con las preguntas de COHESIÓN, estos han sido los resultados de la encuesta:

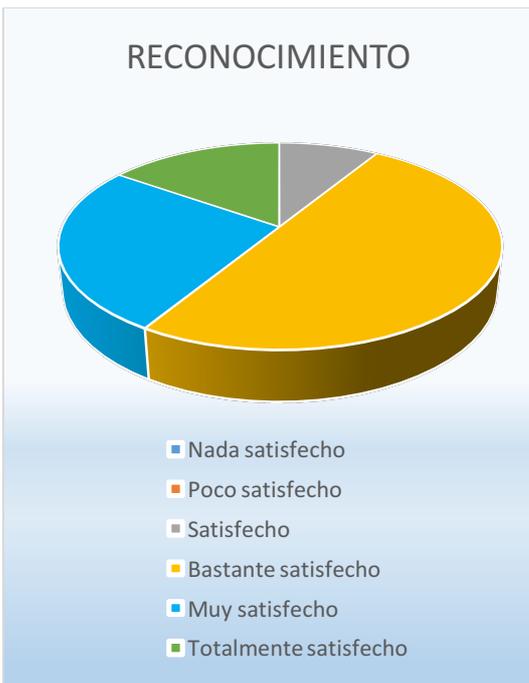
El **30,43%** (14 personas) de los encuestados de Inmobiliaria Osuna, están **“Satisfechos”** con la cohesión en su ámbito laboral, seguido por el **23,91%** (11 personas) que se considera **“Bastante Satisfecho”**. El **19,57%** (9 personas) está **“Muy satisfecho”**, el **15,22%** (7 personas) **“Totalmente satisfecho”** y, por último, el **10,87%** (5 personas) resulta estar **“Poco satisfecho”** con las medidas de cohesión propuestas en la empresa inmobiliaria.



Fuente: elaboración propia.

En relación con las preguntas de APOYO, podemos decir que existe una clara diferencia entre el **41,30%** (19 personas) que dice estar **“Muy satisfecho”** con el apoyo recibido en el trabajo, frente al **6,52%** (3 personas) que se considera poco respaldado por su equipo, pues se considera **“Poco Satisfecho”**.

El **26,08%** (12 personas) está **“Satisfecho”**, el **15,22%** (7 personas) **“Bastante Satisfecho”** y el **10,87%** (5 personas) de los encuestados se considera **“Totalmente satisfecho”** con el apoyo ofrecido por parte de la empresa.

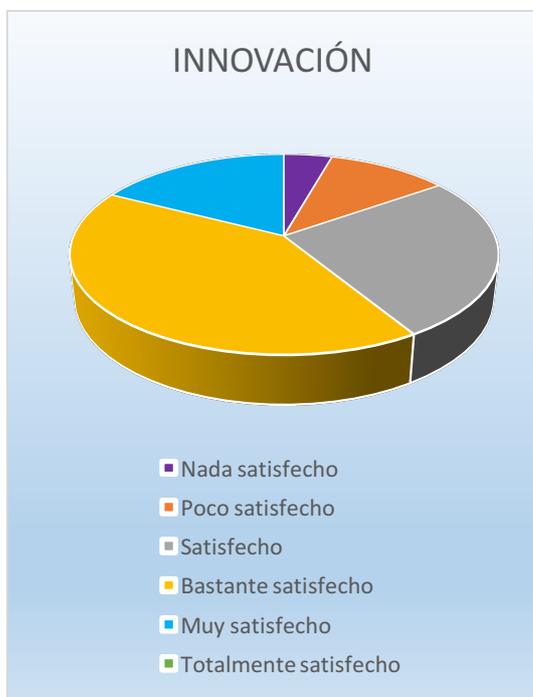


En esta ocasión hemos analizado las preguntas de RECONOCIMIENTO.

En su análisis no hemos encontrado personas encuestadas que hayan contestado, de media, ni **“Poco Satisfecho”** ni **“Nada Satisfecho.”**

El **50%** (23 personas) de los empleados están **“Bastante satisfechos”** con su valoración en la empresa y otros temas relacionados con el reconocimiento. El **26,08%** (12 personas) están **“Muy Satisfechos”**, el **15,22%** (7 personas) se sienten **“Totalmente Satisfechos”** y el **8,70%** (4 personas) simplemente **“Satisfechos”**.

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

En términos de INNOVACIÓN, los trabajadores de Inmobiliaria Osuna se encuentran, de media:

El **41,30%** (19 personas) “**Bastante Satisfecho**”, el **26,06%** (12 personas) “**Satisfecho**”.

De los 46 encuestados el **17,39%** (8 personas) confiesa sentirse “**Muy Satisfecho**”, mientras que, de forma negativa, el **10,87%** (5 personas) dice estar “**Poco satisfecho**” en relación con la innovación y el **4,35%** (2 personas) “**Nada Satisfecho**”, siendo la primera vez que aparece esta última dimensión.

iii. Conclusiones del estudio realizado.

Tras haber ordenado, analizado y estructurado los datos en gráficos circulares, podemos proceder al análisis del clima laboral de la empresa en cuestión; Inmobiliaria Osuna.

Como podemos observar, la empresa goza de un clima laboral saludable. En términos generales, es una sociedad donde los empleados dicen estar, de media, “Muy Satisfechos”. Esto quiere decir que, en general, se sienten muy satisfechos en el puesto de trabajo que ocupan a diario. También se sienten cómodos cuando van a trabajar, donde la comunicación interna es excelente. Los empleados de Inmobiliaria Osuna, trabajan en un ambiente limpio, confortable y adaptado al trabajo diario y a la gran mayoría les gusta la actividad que desempeñan en la empresa. Además, están muy satisfechos con disfrutar de un horario flexible, por lo que no se sienten presionados.

En cuanto a las preguntas más concretas, podemos decir que Inmobiliaria Osuna destaca por tener muy buenos resultados en APOYO y en RECONOCIMIENTO. Algo más bajas son las puntuaciones de COHESIÓN e INNOVACIÓN, no dejando de ser positivas en todo caso.

Con ello, podemos decir que Inmobiliaria Osuna cuenta con un gran apoyo directivo y un gran apoyo entre empleados. A parte del apoyo efectivo recibido por jefes y compañeros, dispuestos a ayudar, también cuentan con apoyo material. Esto es; cursos de formación y disponibilidad de sesiones gratuitas sobre todo de cara a la utilización de programas informáticos.

En cuanto al reconocimiento, entre los empleados de Inmobiliaria OSUNA todos contestaron positivamente estas preguntas. Con ello, concluimos que la empresa andaluza se esfuerza por felicitar a sus empleados por sus logros y por hacerles sentir partícipes de todos los éxitos que consiga la empresa, pues todos ellos ocupan puestos indispensables en la inmobiliaria. El hecho de que los trabajadores se sientan reconocidos es muy importante, pues será mucho más probable que se vuelvan a repetir sus acciones exitosas. Reconocimiento deriva a motivación.

Por otro lado, la cohesión en la empresa es un punto más flojo que los directivos deben mejorar. En este sentido, de las cuarenta y seis encuestadas, siete personas se consideraban “Totalmente satisfechas” y nueve “Muy satisfechas”. La mayor parte de los empleados se consideraron simplemente “Satisfechos” en términos de cohesión. Incluso hubo cinco personas que, de media, sentían poca satisfacción.

También ocurrió algo parecido en el tema de la innovación. Entre estas preguntas, la mayoría se consideraron “Bastante Satisfechas”, por lo que Inmobiliaria Osuna cumple con sus criterios innovadores, pero es cierta la existencia en la empresa de cinco (11%) encuestados que se consideraron “Poco Satisfechos” y de dos (4%) personas que decían estar “Nada Satisfechos” con la innovación en la inmobiliaria. La cantidad de personas no es elevada, pero si tenemos en cuenta que la muestra elegida es pequeña, será relevante incluso que una única persona se considere “Nada Satisfecha” en relación con uno de los subapartados.

iv. Recomendaciones del estudio realizado.

Tras conocer todos estos datos de Inmobiliaria Osuna, es conveniente tomar medidas sobre aquellas variables que hayan producido cierta insatisfacción por parte de los trabajadores de la empresa. Como ya hemos analizado, las dos variables en las que se deben tomar medidas correctoras son las siguientes:

- Las que están relacionadas con cómo el personal percibe su propio trabajo como miembro en un equipo de trabajo (cohesión).

En este sentido, Inmobiliaria Osuna debe focalizar sus esfuerzos en hacer que los empleados sientan que forman parte de un equipo que trabaja hacia un fin común. Para que exista cohesión, la relación entre los miembros del equipo es primordial, así como la confianza que tengan entre ellos. Para solucionar este problema, se debe educar a los empleados a tratar de buscar soluciones de forma grupal ante un problema y a concienciarles de que la gran clave del ambiente laboral favorable es fruto de las buenas relaciones entre los empleados. De cualquier forma, sería conveniente estudiar la cohesión en mayor medida para poder saber en qué exactamente no están del todo satisfechos los empleados de Inmobiliaria Osuna.

- Las percepciones de que se potencia el cambio y la creatividad, incluido arriesgarse en áreas nuevas o en áreas en dónde el miembro tiene poca o ninguna experiencia. (innovación).

Las variables que pueden influir en la innovación son: aportaciones de la empresa en investigación y desarrollo, que los jefes reaccionen de forma positiva hacia las nuevas ideas de los empleados, que los superiores animen a los trabajadores a desarrollar ideas nuevas, que la empresa disponga de equipos innovadores para el correcto funcionamiento de las tareas... En mi opinión, tomar medidas correctoras en estas dimensiones resulta más sencillo que en cualquier otra, pues es una variable fácil de corregir por parte de los superiores. Si ellos deciden invertir en que la inmobiliaria avance tecnológicamente y en que se desarrolle, así será. Para que esto ocurra, es necesario que ellos mismos sean conscientes de la importancia de la innovación para llegar a convertirse en una empresa exitosa.

V. Conclusión final del proyecto.

El presente trabajo se ha desarrollado a partir de un estudio a fondo acerca del clima laboral, la satisfacción laboral y otros factores comunes, así como el análisis del clima organizacional de una empresa real; Inmobiliaria Osuna.

Ha quedado claramente demostrada la íntima relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, y que no solo están vinculados entre sí, sino que de ellos depende también la satisfacción personal de los empleados. Inmobiliaria Osuna, como empresa que es, tiene como objetivo producir con la máxima eficiencia posible su servicio en cuestión, y para ello, el papel fundamental lo juega un clima laboral favorable.

Como hemos aprendido a lo largo de este proyecto, un clima laboral propicio no solo deriva en mayores ganancias económicas, sino que aumenta de forma considerable la satisfacción, la productividad, el logro y la adaptación de nuevos empleados. Asimismo, se reducen variables previamente mencionadas como la rotación o el absentismo.

He reflexionado que, gracias al análisis del clima de Inmobiliaria Osuna, los directivos de la misma disponen ahora de una herramienta de gran interés y valor; pues tienen localizados los posibles problemas que afectan actualmente a su empresa, pudiendo poner solución a los mismos. En mi opinión, es una tarea “muy posible” por parte de los superiores, ya que cambiar aspectos relacionados con el aumento de motivación, de la flexibilidad o de la predisposición a ayudar, son factores que dependen del individuo y no tanto del mercado y de variables puramente externas, lo que resulta más sencillo.

En cuanto al concepto del término “clima laboral”, he considerado multitud de definiciones, pues cada autor posee su propio punto de vista, pero lo cierto es que todas ellas tienen algo en común; y es el énfasis en la persona. Al fin y al cabo, es la persona la que está integrada en ese ambiente de trabajo y a la que le afecta directamente si éste es o no beneficioso para ella, así como el propulsor del clima laboral, pues sus percepciones son básicamente las que construyen este concepto. Digamos que constituyen tanto la causa como la consecuencia del clima laboral.

Por otro lado, la satisfacción laboral también ha sido visualizada desde distintos puntos de vista, pero de todos he llegado a la conclusión de que es una reacción consecuencia del clima organizacional. De esta forma, pienso que incidir en mejorar la satisfacción laboral, es aumentar el bienestar del clima laboral, pues absolutamente siempre, van relacionados. De esta clara relación, podemos concluir que, tras conocer los estudios citados; la libertad en el trabajo, el interés en el trabajo, la claridad en el puesto, el reconocimiento y las recompensas son varias de las variables que aumentan directamente

la satisfacción laboral de los empleados, y a su vez, a un medio plazo, el clima organizacional.

Tras las conclusiones propias al análisis cuantitativo y las respectivas recomendaciones, concluyo felicitando a Inmobiliaria Osuna por la obtención de un clima laboral favorable y sugiero el cuidar siempre el ambiente de la organización, preocupándonos no solo de producir, sino de no abandonar la principal riqueza de la empresa; el cliente interno.

VI. Bibliografía.

Blum, M. L. (1968). *Industrial pshychology: its theoretical and social foundations*. Nueva York: Harper y Row.

Campbell, J. P.; Dunnete, M. D.; Lawler, E. E. y Weick, K. E. (1970), *Managerial Behavior: Performance and Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

Chiang, M. y Núñez, A. (2007), “Relación del clima laboral y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior”. ICADE, 72.

Consejos profesionales. (31 de 12 de 2012). *elempleo*. Obtenido de Buen clima organizacional inicia por comunicación efectiva: <http://www.eempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/buen-clima-organizacional-inicia-por-comunicacion-efectiva-4289>

Dontigney, E. (1 de 2 de 2018). *Geniolandia*. Obtenido de Ventajas y desventajas de una estructura jerárquica: <https://www.geniolandia.com/13182325/ventajas-y-desventajas-de-una-estructura-jerarquica>

emprendepyme. (s.f.). Obtenido de Los factores del clima laboral: <https://www.emprendepyme.net/los-factores-del-clima-laboral-ii.html>

Forehand, G. A. Y Gilmer, B. Von (1964) “Enviromental Variations in Studies of Organizational Climate”. *Psychological Bulletin*, 6, pp. 361-382.

Fuentes, A. (19 de 11 de 2017). *elPeriódico*. Obtenido de El absentismo laboral se dispara hasta el nivel más alto desde el 2009: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20171119/absentismo-laboral-empresas-evolucion-causas-6431966>

Gómez, F. (17 de 2 de 2018). *Forbes*. Obtenido de ¿Por qué los alemanes trabajan menos pero producen más?: <http://forbes.es/business/5682/por-que-los-alemanes-trabajan-menos-pero-producen-mas/>

Gunter, B. y Fumham, A. (1996), "Biographical and Climate Predictors of Job Satisfaction and Pride in Organization". *The Journal of Psychology*, 130, 2, pp. 193-208.

Herzberg, F.; Mausner, B.; Peterson, R. O. y Capwell, D. F. (1957), *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.

Hamamura, S. J. (2007). *Personality and Social Psychology Review* (Vol. 11).

Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral. Mendoza, Mendoza, Argentina.

James. L. R. Y Sells, S. B. (1981), "Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research", *Toward a Psychology of Situations: An interactional Perspective*, LEA, pp. 275-295.

Joyce, W. Y Slocum, J. (1979), "Climates in Organizations", en Keer, S. (Ed.), *Organizational Behavior*, Columbus, Grid Publ., pp.317-333.

Koys, D. J. y Decottis, T. A. (1991), "Inductive Measures of Psychological Climate". *Human Relations*, 44, 3, pp. 265-385.

Kozlowski, S. W. Y Doherty, M.L. (1989), "Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue". *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 546-553.

Mañas, M. A.,; González, V. y Peiró, J. M. (1999), *El Clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería: Servicio de publicaciones, Universidad de Almería.

Márquez, M. (2001). Satisfacción laboral. España.

Martínez, I. (10 de 10 de 2017). *occ mundial*. Obtenido de Cultura china del trabajo en tu empresa : <https://www.occ.com.mx/blog/cultura-china-del-trabajo-en-empresa/>

Muchinsky M. Paul, (2000). La psicología aplicada al trabajo. *Thomson* 5-17

Payne, R. L. y Pheysey, D. C. (1971), "Stern's Organizational Climate Index: A Reconceptualization and Application to Business Organizations". *Organizational Behavior Human Performance*, 9, pp. 120-125.

pijamasurf. (3 de 9 de 2017). *Pijama Surf*. Obtenido de Nuestra forma de concebir las relaciones con otros varía ampliamente según la cultura a la que pertenecemos: https://pijamasurf.com/2017/03/vemos_al_mundo_segun_nuestra_cultura_el_individualismo_occidental_el_colectivismo_oriental/

Peiró, J. M.; González-Romá, V. y Ramos, J. (1991), "Psychological Climate and Employees' Work Experiences", *European Research Project on Organizational Cultures*, Second European Congress of Psychology, 19-22 April, Hungary.

Prats, F. G. (2013). *Clima laboral*. Díaz de Santos.

Reichers, A. E. y Schneider, B. (1990), "Climate and Culture: An evolution of Constructs", en Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 5-39.

Rousseau, D. M. (1988), "The construction of Climate in Organizational Research", en Cooper, C.I. y Robertson, I. (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley, pp. 139-158.

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009): Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED* [online]. 2009, vol.20, n.4, pp. 67-75.

Steelcase. (28 de 3 de 2013). *En el trabajo, cada país tiene una cultura distinta*. Obtenido de http://www.teinteresa.es/dinero/trabajo-pais-cultura-distinta_0_890911978.html

Subirats, M.; González-Romá, V.; Peiró, J. M. Y Mañas, M. A. (1997), "Consequences of Workteam Climate". *11 FOCUS Symposium*, 20-22 Sep., Croacia.

Tagiuri, R.L. (1968) "The Concept of Organizational Climate". Boston, Harvard University, pp. 11-34.

Tormala, Z., & Petty, R. (2002). *Journal of personality and social psychology*. *What doesn't kill me makes me stronger: The effects of resisting persuasion on attitude certainty*.

Universia Chile. (15 de 4 de 2013). *Universia Chile*. Obtenido de Clima Laboral, las ventajas de trabajar en un ambiente grato: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/04/15/1016826/clima-laboral-ventajas-trabajar-ambiente-grato.html>

Universia Chile. (s.f.). *Universia Chile*. Obtenido de Clima lanor.

Villalobos, G. (2014). *El Clima Organizacional y las condiciones de trabajo. Implicaciones para generar personas y trabajos saludables*.

Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (Vol. 2). Univ Pontifica Comillas, pp. 106.

Weinert, Ansfried. "Manual de psicología de la organización": La conducta humana en las organizaciones. Herder, Barcelona 1985. Pág. 297-298.

Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de Cultura organizacional: https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional

Zaplo Spain. (1 de 4 de 2017). *zaplo.es*. Obtenido de ¿Qué es el absentismo laboral? ¿Qué consecuencias tiene?: <https://www.zaplo.es/blog/absentismo-laboral-consecuencias/>

VII. Anexos.

→ RESULTADOS DE LA ENCUESTA “CLIMA LABORAL” EN INMOBILIARIA OSUNA:

EMPLEADO	PREGUNTAS GENERALES	COHESIÓN	APOYO	RECONOCIMIENTO	INNOVACIÓN
Empleado 1	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 2	Muy Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho
Empleado 3	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 4	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 5	Totalmente Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho
Empleado 6	Poco Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Bastante Satisfecho	Poco Satisfecho
Empleado 7	Muy Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 8	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho
Empleado 9	Muy Satisfecho	Poco Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 10	Totalmente Satisfecho	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho
Empleado 11	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 12	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 13	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho
Empleado 14	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 15	Totalmente Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 16	Muy Satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho
Empleado 17	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 18	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho

Empleado 19	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 20	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho
Empleado 21	Poco Satisfecho	Bastante Satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Nada Satisfecho
Empleado 22	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Satisfecho
Empleado 23	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 24	Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho
Empleado 25	Muy Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho
Empleado 26	Bastante Satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 27	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 28	Satisfecho	Poco Satisfecho	Poco Satisfecho	Bastante Satisfecho	Poco Satisfecho
Empleado 29	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho
Empleado 30	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho	Muy Satisfecho
Empleado 31	Bastante Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Bastante Satisfecho	Satisfecho
Empleado 32	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 33	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho	Poco Satisfecho
Empleado 34	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho
Empleado 35	Bastante Satisfecho	Poco Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 36	Totalmente Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho	Satisfecho
Empleado 37	Totalmente Satisfecho	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho
Empleado 38	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho	Poco Satisfecho
Empleado 39	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 40	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Poco Satisfecho
Empleado 41	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Muy Satisfecho

Empleado 42	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho
Empleado 43	Totalmente Satisfecho	Bastante Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho	Satisfecho
Empleado 44	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho
Empleado 45	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Bastante Satisfecho	Nada Satisfecho
Empleado 46	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho	Bastante Satisfecho

