

José Carlos
Bueno
Luengo



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA
John

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA.

Autor: José Carlos Bueno Luengo.

Director: Prof. Dr. D. Antonio Nuñez Partido.

OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA



MADRID | Abril, 2019

OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA

RESUMEN

La actual consideración de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva para la empresa modifica sustancialmente la relación que esta tiene con sus empleados. En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo incidir en esta nueva relación a través de la mejora del clima organizacional de una compañía y el aumento de la satisfacción laboral de sus empleados.

A tal fin, se revisa la literatura académica existente para delimitar ambos conceptos, se realiza una investigación propia para extraer las dimensiones más importantes de cada uno y, finalmente, se proponen diferentes medidas que permitan la consecución de un buen clima organizacional y una elevada satisfacción laboral.

PALABRAS CLAVE: Recursos Humanos, Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Autonomía Laboral, Enriquecimiento del Puesto de Trabajo, Dimensiones, Medición, Medidas.

ABSTRACT

The current consideration of human resources as a source of competitive advantage for the company substantially modifies the relationship it has with its employees. In this context, this project seeks to influence on this new relationship through the improvement of the organizational climate of a company and the increase in the job satisfaction of its employees.

For that purpose, the existing academic literature is reviewed to define both concepts, an own investigation is carried out to extract the most important dimensions of each one and, finally, different measures are proposed to obtain a good organizational climate and a high job satisfaction.

KEY WORDS: Human Resources, Organizational Climate, Job Satisfaction, Job Autonomy, Job enrichment, Dimensions, Measurement, Measures.

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.	7
1) JUSTIFICACIÓN Y PROPÓSITO GENERAL DEL TRABAJO.	7
2) ESTRUCTURA Y METODOLOGIA DEL TRABAJO.	8
2.1) ESTRUCTURA.	8
2.2) METODOLOGÍA.	10
II. MARCO CONCEPTUAL.	11
1) CLIMA ORGANIZACIONAL.	11
1.1) DEFINICIÓN.	11
1.2) DIMENSIONES.	14
1.3) MEDICIÓN.	17
2) SATISFACCIÓN LABORAL.	18
2.1) DEFINICIÓN.	19
2.2) DIMENSIONES.	21
2.3) MEDICIÓN.	24
3) RELACIÓN Y DIFERENCIACIÓN ENTRE AMBOS CONCEPTOS.	26
3.1) DIMENSIONES DE LA SATISFACCION LABORAL QUE PRESENTAN UNA RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	27
3.2) DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PRESENTAN UNA RELACION CON LA SATISFACCIÓN LABORAL.	28
3.3) DIFERENCIACIÓN ENTRE AMBOS CONCEPTOS.	29
III. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.	30
1) DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Y DEL INSTRUMENTO.	30
1.1) ENFOQUE.	30
1.2) CUESTIONARIO <i>ON LINE</i> .	30
1.3) DIMENSIONES QUE SE INCLUYEN.	31
1.4) NÚMERO DE PREGUNTAS Y DINÁMICA.	32
1.5) POBLACIÓN Y MUESTRA.	34
2) ANALISIS ORGANIZACIONAL.	35
2.1) CLIMA ORGANIZACIONAL.	36
2.2) SATISFACCIÓN LABORAL.	38
3) ANALISIS INDIVIDUAL.	40
3.1) CLIMA ORGANIZACIONAL.	40
3.2) SATISFACCIÓN LABORAL.	42
4) CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS CONJUNTAMENTE ANALIZADOS Y REVISIÓN DE LITERATURA.	44
4.1) CLIMA ORGANIZACIONAL.	44
4.2) SATISFACCIÓN LABORAL.	45
IV. IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS.	48

1) CLIMA ORGANIZACIONAL: AUTONOMÍA.	48
1.1) DELIMITACIÓN E IMPORTANCIA DEL CONCEPTO.	48
1.2) MEDIDAS PARA AUMENTAR LA AUTONOMÍA DEL EMPLEADO.	49
1.3) EJEMPLO PRÁCTICO.	54
2) SATISFACCIÓN LABORAL: SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO EN SÍ.	54
2.1) DELIMITACIÓN E IMPORTANCIA DEL CONCEPTO.	54
2.2) MEDIDAS PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO EN SÍ.	55
2.3) EJEMPLO PRÁCTICO.	58
3) MEDIDAS QUE AFECTAN A OTRAS DIMENSIONES.	59
3.1) CLIMA ORGANIZACIONAL.	59
3.2) SATISFACCIÓN LABORAL.	62
<u>V. CONCLUSIONES.</u>	64
1) CONCLUSIONES.	64
2) LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.	66
<u>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</u>	67
<u>VII. ANEXOS.</u>	73
ANEXO I) CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS ORGANIZACIONES.	73
ANEXO II) CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.	75
ANEXO III) RESULTADOS DE LA SEGUNDA PREGUNTA DEL BLOQUE I. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS ORGANIZACIONES.	77
ANEXO IV) RESULTADOS DE LA SEGUNDA PREGUNTA DEL BLOQUE II. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS ORGANIZACIONES.	78
ANEXO V) RESULTADOS DE LA SEGUNDA PREGUNTA DEL BLOQUE I. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.	79
ANEXO VI) RESULTADOS DE LA SEGUNDA PREGUNTA DEL BLOQUE II. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.	80
ANEXO VII) ENLACES RELEVANTES.	82
1) ENLACES DE LOS CUESTIONARIOS.	82
2) ENLACES DE LOS RESULTADOS.	82

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	16
ILUSTRACIÓN 2. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	18
ILUSTRACIÓN 3. DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	23
ILUSTRACIÓN 4. DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN LOCKE (1976)...	24
ILUSTRACIÓN 5. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	26
ILUSTRACIÓN 6. RELACIÓN TEÓRICA SATISFACCIÓN - CLIMA	27
ILUSTRACIÓN 7. RELACIÓN EMPÍRICA SATISFACCIÓN - CLIMA	27
ILUSTRACIÓN 8. RELACIÓN TEÓRICA CLIMA - SATISFACCIÓN	28
ILUSTRACIÓN 9. RELACIÓN EMPÍRICA CLIMA - SATISFACCIÓN	28
ILUSTRACIÓN 10. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN COMPAÑÍAS.....	36
ILUSTRACIÓN 11. DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN COMPAÑÍAS	38
ILUSTRACIÓN 12. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN EMPLEADOS	40
ILUSTRACIÓN 13. DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN EMPLEADOS....	42
ILUSTRACIÓN 14. MEDIDAS PARA INCIDIR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	62
ILUSTRACIÓN 15. MEDIDAS PARA INCIDIR EN LA SATISFACCIÓN LABORAL	63

I. INTRODUCCIÓN.

1) JUSTIFICACIÓN Y PROPÓSITO GENERAL DEL TRABAJO.

La cambiante concepción por parte de directivos y empresarios sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral refleja que el tratamiento de los recursos humanos de una compañía no ha sido estable ni uniforme en el tiempo (Deloitte, 2014). A comienzos del siglo XX, el capital humano era concebido por los autores como un **factor de producción más** (Falgueras, 2008). Sin embargo, a partir de los estudios elaborados por el psicólogo australiano Elton Mayo entre 1927 y 1931, se produce un punto de inflexión en el que el capital humano se distancia de esta concepción de mero factor productivo. Pese a todo, este importantísimo giro conceptual fue obtenido profundizando sobre la **productividad de la compañía**, alejándose de una verdadera implicación por el bienestar de los trabajadores de la misma (Guevara, 2008). Por lo tanto, todavía quedaba un largo recorrido hasta llegar a la concepción actual de gestión de recursos humanos.

Hoy en día, el estudio de esta cuestión no se ciñe a la idea de cuidar el capital humano exclusivamente para conseguir una mayor productividad, sino que los recursos humanos de una compañía se conciben como una fuente de **ventaja competitiva** y como el recurso más importante de una empresa según la mayoría de la literatura sobre el tema (García, 2010). Prueba de ello, que insignias de ideologías tan diferentes como la Iglesia Católica y la Unión Soviética coincidan en otorgar al capital humano la condición de **activo empresarial más importante**:

“Mientras en un tiempo el factor de producción decisivo era la tierra, y después el capital... actualmente el factor de producción decisivo es crecientemente el hombre en sí mismo, esto es, su conocimiento.” (Juan Pablo II, leído en García, 2010: 3).

“El hombre es el capital máspreciado.” (Stalin, leído en García, 2010: 3).

Así, el **trabajo** ha perdido esa tradicional connotación negativa de **medio** para acceder a la renta, y deviene fundamental tener al trabajador satisfecho, concibiendo el propio trabajo como un **fin** (Adecco, 2016). En este sentido, *“(l)as organizaciones son*

conscientes de que la motivación, la satisfacción y la autorrealización del trabajador son vitales para mantener un buen clima laboral” (Adecco, 2016: 96).

En conclusión, los autores más modernos abogan por **combinar la vertiente productiva y la vertiente personal del trabajador**, pues, mientras que tratar el capital humano exclusivamente como un factor productivo implica querer minimizar y evitar los costes asociados, gestionarlo desde la concepción de fuente de ventaja competitiva invita a integrarlo en todas las decisiones de la compañía (Barreto & Azeglio, 2013).

El presente trabajo se centra en dos de las dimensiones más importantes a la hora de configurar esta nueva relación entre la compañía y su capital humano: el clima organizacional y la satisfacción laboral (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010). De esta forma, el **propósito general** consiste en permitir que los empresarios españoles puedan abrir las puertas de su organización a estos dos conceptos tan desconocidos como importantes. En concreto, el estudio girará en torno a las organizaciones del sector servicios, pues es este el que más crece y participa en la economía española (Cuadrado Roura, 2016).

En suma, el fin último del presente trabajo consiste no solo en facilitar la **optimización de ambos fenómenos en la realidad empresarial**, sino también en **mejorar el tratamiento que el capital humano recibe en las organizaciones actuales**.

2) ESTRUCTURA Y METODOLOGIA DEL TRABAJO.

2.1) ESTRUCTURA.

El presente trabajo contará con **5 partes**, a saber: (1) introducción, (2) marco conceptual, (3) investigación empírica, (4) implementación de medidas y (5) conclusiones.

BLOQUE I. MARCO CONCEPTUAL.

El primer bloque de contenido sustantivo constituye el punto de partida eminentemente teórico que incluye:

Evolución de los **conceptos** de satisfacción laboral y clima organizacional.

Dimensiones que abarca cada uno de los conceptos.

Instrumentos y **herramientas para la medición** del clima organizacional y la satisfacción laboral de una compañía concreta.

Diferencias, similitudes y relaciones entre los conceptos de clima organizacional y satisfacción laboral.

BLOQUE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

El segundo bloque material recoge la aportación propia a la materia objeto de análisis. El aprendizaje teórico del bloque anterior nos permitirá elaborar una encuesta especializada que, aunque con algunas limitaciones, sirva para ordenar según su importancia para obtener un clima organizacional motivador y una elevada satisfacción laboral, las dimensiones que conforman ambos fenómenos, desde el punto de vista de los empleados y de los empleadores.

Por todo, este segundo bloque incluirá:

Explicación de la **técnica cuantitativa** empleada.

Presentación objetiva de los **resultados** obtenidos (*ranking* de dimensiones).

Contraste de los resultados con la literatura existente sobre el tema.

Exposición de **conclusiones** subjetivas a raíz de lo empíricamente obtenido.

BLOQUE III. IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS.

El tercer y último gran bloque de contenido del trabajo consiste en una recopilación y exposición de algunas **medidas y actuaciones** que se pueden implementar y otras que han sido implementadas por empresas de reconocido prestigio en la gestión de recursos

humanos para que directivos y empresarios puedan incorporar en sus organizaciones de una forma efectiva y real una satisfacción laboral elevada y estable y un clima organizacional estimulante, fructífero y pacífico.

2.2) METODOLOGÍA.

Cada uno de los tres bloques de contenido lleva aparejado una metodología propia:

Primer Bloque. **Marco Conceptual**. Este bloque se apoyará sobre una **revisión de literatura** tanto nacional como internacional de autores de contrastada relevancia en el ámbito organizacional como Rousseau (1988), Locke (1976) o Koys y Decottis (1991).

Segundo Bloque. **Investigación Empírica**. El bloque empírico del trabajo, cuyo enfoque es cuantitativo, se construirá a partir de dos **cuestionarios**: uno dirigido a las empresas y otro destinado a los trabajadores, para conocer desde los dos puntos de vista las dimensiones consideradas más importantes para tener un buen clima organizacional y una elevada satisfacción laboral.

Tercer Bloque. **Implementación de Medidas**. Por último, se acudirá a una **revisión de literatura** para presentar medidas que incidan en las dos dimensiones más destacadas en el estudio realizado en el bloque anterior. En función de aquellas dimensiones que resulten más relevantes según la investigación empírica, se adaptará dicha revisión de literatura.

II. MARCO CONCEPTUAL.

Según Locke (1976), cualquier operación de medición (práctica) presupone una explícita o implícita definición conceptual del fenómeno que está siendo medido (teoría). Por lo tanto, y pese al especial interés que suscita la vertiente práctica de esta materia, la **vertiente teórica** de la misma supone un idóneo punto de partida que nos permite comprender los **complejos conceptos** de clima organizacional y satisfacción laboral.

1) CLIMA ORGANIZACIONAL.

En este epígrafe, se expondrá qué debemos entender por clima organizacional, cuáles son las magnitudes que engloba y cómo se puede determinar en una compañía concreta.

1.1) DEFINICIÓN.

La complejidad a la que se ha hecho referencia anteriormente implica que **no existe una única y completa definición** de clima organizacional. En cambio, contamos con una importante cantidad de definiciones que, además, permiten apreciar los distintos enfoques que ha recibido el concepto a lo largo del tiempo.

Siguiendo la línea marcada por Rousseau (1988), las distintas definiciones de clima organizacional han ido sufriendo un **proceso de transformación** que comprende tres fases. En concreto, se ha pasado de una vertiente basada en las percepciones individuales de los factores organizacionales a otra vertiente en la que priman los factores propios del individuo, hasta llegar a una concepción del clima organizacional como interacción entre individuo y contexto (Rousseau, 1988).

A) PRIMERA FASE: PREDOMINIO DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES.

En un primer momento conceptual, se buscó una definición objetiva del clima organizacional que hiciese referencia a **factores propios de la organización o compañía**. De esta forma, se considera el clima organizacional como una manifestación

objetiva de la estructura de una organización, es decir, una realidad más de la compañía como, por ejemplo, su estructura jerárquica informal (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

Así, para Katz & Kahn (1966), el clima organizacional consiste en un conjunto de **valores** que destacan en una **compañía**.

En esta línea, Forehand & Gilmer (1964) entienden el clima organizacional como un cúmulo de **características** que describen a una **organización**, se mantienen en el tiempo, diferencian a una compañía de otras e inciden en el comportamiento de las personas que la conforman.

Sin embargo, autores como Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick (1970) fueron incorporando a sus definiciones una nueva idea: la **importancia de la percepción de quien experimenta el clima organizacional**.

Esta tendencia es recogida y matizada por Ekvall (1983), quien considera que el clima organizacional es un conjunto de **actitudes y comportamientos** que definen la vida en una **compañía**. Según este autor, el clima organizacional tiene su génesis en las relaciones entre los miembros y el entorno de una compañía, y es definido por cada individuo en base a sus percepciones subjetivas.

De esta forma, Ekvall (1983) se mantiene en la vertiente objetiva (el clima organizacional se basa en factores de la organización), aunque sin negar la existencia de percepciones individuales. En conclusión, defiende estudiar el clima organizacional como atributo de la compañía desde la percepción de los individuos que la conforman (primera vertiente) negando que el clima organizacional sea un conjunto de percepciones individuales (segunda vertiente).

B) SEGUNDA FASE: PREDOMINIO DE LOS FACTORES INDIVIDUALES.

Un segundo grupo de autores comienzan a entender el clima organizacional como un **atributo del individuo**, es decir, como un conjunto de descripciones subjetivas y reflexionadas de las condiciones organizacionales por parte de los miembros de una

organización a partir de la cual estos modifican sus actitudes y comportamientos (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

Una primera definición que recoge este nuevo enfoque es la de Schneider (1975), para quien el clima organizacional es un conjunto de **percepciones** sobre las que existe un cierto acuerdo para caracterizar los procesos y actuaciones en una organización.

De esta forma, el clima organizacional se convierte en una descripción o percepción colectiva que los trabajadores hacen de un sistema de prácticas o conductas o de un ambiente común que les permite desarrollar las conductas apropiadas o típicas de una determinada compañía (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

Joyce & Slocum (1979) introducen la **intersubjetividad** como elemento fundamental del clima organizacional, pues, según estos autores, la relación entre miembros de la organización produce una influencia mutua sobre las percepciones y descripciones que los individuos hacen del clima organizacional.

Como broche a la concepción del clima organizacional en esta segunda etapa, James & Sells (1981) entienden el clima organizacional como el conjunto de **percepciones** individuales de las distintas situaciones organizacionales que manifiestan lo más característico y significativo de una organización y que se mantiene y puede transmitirse a lo largo del tiempo.

C) TERCERA FASE: PREDOMINIO DE LOS FACTORES RELACIONALES.

La tercera y última fase, según la investigación de Rousseau (1988), pretende superar la siempre extrema dicotomía objetivo (organización) – subjetiva (individuo) que envolvía el fenómeno del clima organizacional.

Frente a estas dos concepciones tradicionales, Rousseau (1988) sostiene en su obra que, en las relaciones interpersonales, cada individuo responde a los elementos de una misma situación definiéndolos e interpretándolos de modo particular. De esta forma, lo que fundamenta el clima organizacional no es el conjunto de percepciones individuales de los

miembros de una compañía, sino la **interacción** de los **individuos** al responder a una **situación** a través de un acuerdo compartido.

El clima organizacional se convierte en una descripción general basada en percepciones individuales. Además, no importa si esa descripción fundamental o percepción compartida es real o no, pues su validación se encuentra en el consenso de los miembros de la organización (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

De esta forma, Rousseau (1988) entiende el clima organizacional como un conjunto de **descripciones** que los miembros de una compañía hacen del **contexto social** en el que se llevan a cabo las actividades propias de la organización. En otras palabras, el clima organizacional es la descripción generalmente aceptada de cómo se relacionan los miembros de una compañía determinada.

Por todo, el clima organizacional se presenta en la actualidad como un conjunto de descripciones individuales que solo puede emanar de las percepciones que originan las interacciones sociales dentro de una misma empresa (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

1.2) DIMENSIONES.

Más allá de la siempre tediosa delimitación teórica, es importante conocer los distintos factores y variables que engloba el concepto de clima organizacional.

Para una correcta comprensión del fenómeno y, por ende, para poder actuar de forma eficaz sobre el clima organizacional, el empresario debe interiorizar cada uno de los factores que conforman el clima organizacional de su compañía. Sin embargo, sería un error entender el clima organizacional como un sumatorio de las distintas dimensiones que emanan del análisis dimensional del fenómeno, pues, cualquier modificación que se lleve a cabo en alguno de estos componentes, afectará no sólo al mismo, sino también a otras dimensiones que se encuentren relacionadas e, incluso, al clima organizacional en su conjunto (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

Desde una perspectiva general, destacamos la aportación de Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick (1970), que recopilaron la literatura existente concluyendo **cuatro dimensiones principales**:

Autonomía individual. La libertad del individuo para *ser su propio jefe*. En concreto, el poder que ostenta en la toma de decisiones, en la selección de los medios de trabajo y la posibilidad de no estar constantemente bajo la supervisión de sus superiores.

Grado de estructuración impuesta. El grado en que los superiores establecen y comunican al empleado los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para su consecución.

Orientación hacia la recompensa y el logro.

Consideración, entusiasmo, afecto y apoyo de los superiores.

Además, estas cuatro dimensiones generales y contrastadas de una forma generalizada podrían completarse con otras con un nivel de significación menor como la **aversión al riesgo, cualidades del equipo de trabajo** o la **orientación hacia el desarrollo profesional** (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

Sin subestimar el valor de las aportaciones de estos autores de mediados del siglo pasado, muchos investigadores han querido añadir algunas dimensiones que se ajustasen a la realidad de las nuevas organizaciones. Por ello, se incluye, a continuación, una tabla con los resultados de algunas investigaciones que permiten conocer otras dimensiones del clima organizacional que deben igualmente ser tenidas en cuenta¹:

De Witte & De Cock (1986)	<ol style="list-style-type: none">1. Apoyo.2. Respeto por las reglas.3. Flujo de información orientada a las metas.4. Innovación.
--------------------------------------	--

¹ Todos ellos leídos en Chiang, Martín, & Nuñez (2010).

<p>Prakasam (1986)</p>	<p>1. Conformidad. 2. Participación en la toma de decisiones. 3. Orientación de la supervisión de la tarea. 4. Supervisión; Orientación a la gente.</p>	<p>5. Supervisión; Orientación burocrática. 6. Responsabilidad. 7. Recompensas no financieras. 8. Promoción. 9. Espíritu de equipo. 10. Estándar.</p>
<p>Koys & DeCotis (1991)</p>	<p>1. Autonomía. 2. Cohesión. 3. Confianza. 4. Presión.</p>	<p>5. Apoyo. 6. Reconocimiento. 7. Justicia. 8. Innovación.</p>

Ilustración 1. Elaboración propia a partir de Chiang, Martín, & Nuñez (2010).

En suma, Koys & DeCotis (1991) concluyen que **la falta de consenso en la literatura es más aparente que real**. Según estos autores, cuando la variedad de dimensiones del clima organizacional es analizada en términos de definiciones pacífica y generalmente aceptadas, se puede apreciar una lista clara y relativamente sencilla de dimensiones, representadas por estas **ocho dimensiones básicas**:

Autonomía. La percepción de autodeterminación con respecto a los procesos y los objetivos.

Cohesión. La percepción de unión dentro de la organización, incluida la voluntad de los miembros de proporcionarse ayuda profesional mutua.

Confianza. La percepción de la libertad de comunicarse abiertamente con los superiores sobre cuestiones personales con la expectativa de que la privacidad de tales comunicaciones no será vulnerada.

Presión. La percepción sobre el tiempo exigido para la finalización de tareas y sobre los estándares medios de rendimiento.

Apoyo. La percepción de la implicación del superior en el propio desarrollo.

Reconocimiento. La percepción de que las contribuciones de los miembros a la organización son valoradas y agradecidas.

Justicia. La percepción de que las prácticas organizacionales son equitativas y no arbitrarias o caprichosas.

Innovación. La percepción de que se fomenta el cambio y la creatividad.

1.3) MEDICIÓN.

La medición del clima organizacional es una cuestión igualmente compleja, pues, a la dificultad del número de instrumentos posibles, se le añaden las inherentes a la variedad dimensional y a la subjetiva percepción individual. Sin embargo, muchos son los instrumentos que, de forma generalizada, tienen altos índices de validez y cuya varianza puede disminuirse adaptando dichos instrumentos a las necesidades concretas del análisis (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

Desarrollamos, a continuación, los **dos instrumentos** más empleados a la hora de medir el clima organizacional de una compañía²:

INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Observador externo	Consiste en el análisis de un experto ajeno a la compañía o de un miembro de la misma estratégicamente situado.	El recurso a expertos implica descripciones más precisas, técnicas y mejor dirigidas.	Es difícil entender el clima organizacional a partir de condiciones objetivas de la compañía sin tener en cuenta percepciones individuales. No obstante, en condiciones normales, no debería existir mucha diferencia entre lo que percibe de forma externa un experto y lo que percibe un miembro de la organización.

² Todo leído en Chiang, Martín, & Nuñez (2010).

<p>Cuestionario</p>	<p>Consiste en la recopilación de información sobre el clima organizacional de la compañía a través de las respuestas perceptuales e individuales de un modelo estandarizado de preguntas por parte de quienes experimentan dicho clima.</p>	<p>Proporciona un sistema de medición directa del clima organizacional.</p> <p>Supone una manera más cómoda, práctica y rápida de obtener la información.</p> <p>Permite una muestra mucho más grande y, por lo tanto, mayor cantidad de información.</p>	<p>Poco a poco se descubrió la imposibilidad de generalizar o estandarizar estos instrumentos de medición por la notablemente alta varianza que resultaba al aplicarlos en diferentes marcos organizacionales.</p> <p>Sin embargo, una revisión del instrumento y su adaptación al caso concreto puede dar niveles muy altos de validez.</p>
----------------------------	--	---	--

Ilustración 2. Elaboración propia a partir de Chiang, Martín, & Nuñez (2010).

Es importante destacar que ambos instrumentos recogen a la perfección las dos perspectivas desde las que se puede medir el clima organizacional: como **atributo organizacional**, en el caso de los observadores externos o miembros estratégicamente situados, o como **percepción individual**, en el caso de cuestionarios u otras formas de aproximación directa (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

2) SATISFACCIÓN LABORAL.

Como ya se hizo en el epígrafe anterior, a continuación se expondrá qué debemos entender por satisfacción laboral, cuáles son las dimensiones que engloba y cómo se puede conocer la satisfacción laboral de los trabajadores de una compañía concreta.

2.1) DEFINICIÓN.

Al igual que ocurría con el clima organizacional, la definición de satisfacción laboral se ha ido modificando y enriqueciendo a medida que cambiaba la perspectiva desde la que se analizaba el fenómeno. En este caso, seguimos las distintas fases propuestas por Bravo, Peiró, & Rodríguez (1996), para quienes la satisfacción laboral ha pasado de concebirse como un estado emocional a entenderse como un actitud generalizada ante el puesto de trabajo.

A) SATISFACCIÓN LABORAL COMO ESTADO EMOCIONAL.

Un primer grupo de autores entendían la satisfacción laboral como un estado emocional, es decir, como un conjunto de sentimientos o una serie de **respuestas afectivas**.

Una primera definición tan clara como sencilla es la de Crites (1969), para quien la satisfacción laboral es el un **estado de gusto o disgusto** que un individuo siente con respecto a su puesto de trabajo.

En la misma línea, Newstrom & Davis (1993) entienden que la satisfacción laboral es un cúmulo de **emociones positivas o negativas** a través de las que un empleado percibe su trabajo.

Sin embargo, el que probablemente definiese con más acierto la satisfacción laboral dentro de este primer grupo de autores fue Locke (1976), para quien la satisfacción laboral es un estado emocional favorable que resulta de una percepción individual de las experiencias laborales de un empleado.

La riqueza de esta definición se encuentra en la globalidad y la capacidad integradora de la misma. Dentro de ese conjunto semántico que conforman las palabras *experiencias* y *laborales*, Locke (1976) estaba dando cabida a un **análisis multidimensional** del fenómeno de la satisfacción laboral. De esta forma, Locke (1976) concluye que, en tanto que el trabajo no puede ser entendido como una entidad, sino como un complejo conjunto interrelacionado de tareas, roles, responsabilidades, interacciones, incentivos y

recompensas, la satisfacción laboral ha de ser entendida como una respuesta emocional compleja a todas estas realidades laborales.

B) SATISFACCIÓN LABORAL COMO ACTITUD GENERALIZADA ANTE EL TRABAJO.

El estudio de la satisfacción laboral no puede limitarse únicamente a la parte emocional de la misma, sino que debe abarcar también el impacto de esta sobre las conductas humanas en la organización.

En un segundo momento conceptual, otros autores comenzaron a concebir la satisfacción laboral como una actitud generalizada frente al trabajo **resultante de muchas actitudes específicas** relacionadas con diversos aspectos de este y de la organización (Melia, Peiró, & Calatayud, 1986)

Según Griffin & Bateman (1986), la satisfacción laboral es un **fenómeno global** que se construye a partir de fenómenos más concretos como, entre otros, el puesto de trabajo, la remuneración económica, el nivel de supervisión o las condiciones del trabajo.

Siguiendo la misma idea, Brief & Weiss (2001) entienden la satisfacción laboral como una **combinación de las percepciones** que, con respecto al trabajo, provienen de los sentimientos y de la cognición. En otras palabras, la satisfacción laboral, como actitud, se manifiesta de forma afectiva y cognitiva, es decir, a través del sentimiento y a través del pensamiento.

Sin embargo, nos quedamos como referencia para esta perspectiva la definición de Bravo, Peiró, & Rodríguez (1996), para quienes la satisfacción laboral es una actitud que una persona desarrolla hacia su puesto de trabajo. Además, estos autores identifican que dicha actitud puede referirse bien hacia el trabajo en general, bien hacia manifestaciones específicas del mismo.

Por todo, la satisfacción laboral va más allá de las emociones. La satisfacción laboral ha de ser entendida como un conjunto de actitudes y, por ende, son estas actitudes las que han de ser analizadas para conseguir hallazgos sobre la satisfacción laboral.

2.2) DIMENSIONES.

El análisis multidimensional es igualmente crucial para comprender el fenómeno de la satisfacción laboral. De hecho, dentro de esta línea de investigación, debemos distinguir entre (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010):

Aproximación unidimensional. Entiende la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general. La satisfacción laboral no es, en este caso, la suma de las actitudes del trabajador hacia facetas específicas de su puesto de trabajo, aunque depende claramente de ellas.

Aproximación multidimensional. Explica la satisfacción laboral como un fenómeno que implica diferentes factores que pueden medirse y estudiarse de forma separada.

La riqueza de esta segunda perspectiva se basa en la posibilidad de integrar la **compensación** y la **interacción** en el contexto de la satisfacción laboral (Chiang, Martín, & Nuñez, 2010).

Por un lado, se plantea un modelo compensatorio en el que un alto grado de satisfacción laboral en una determinada faceta podría compensar un menor grado de satisfacción laboral en otra.

Por otro lado, se incluye un modelo de flujo e interacción entre las distintas dimensiones de manera que unas pueden ser condicionadas por otras.

De nuevo, recopilar y exponer algunas de las numerosas investigaciones llevadas a cabo sobre esta materia servirá eficazmente al empresario para descubrir un gran número de factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de su compañía³:

<p>Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de la habilidad. La oportunidad de desempeñar funciones en las que se requiera el uso de habilidades individuales. 2. Logro. La sensación de éxito que obtiene el individuo del trabajo. 3. Actividad. La sensación de mantenerse ocupado todo el tiempo. 4. Promoción. Las posibilidades de promocionar en el trabajo. 5. Autoridad. La oportunidad de decirle a otras personas qué hacer. 6. Políticas y prácticas de la compañía. La forma en la que las políticas de la empresa se ponen en práctica. 7. Compensación. El salario del individuo en relación con la cantidad de trabajo que lleva a cabo. 8. Compañeros de trabajo. La forma en que los compañeros de trabajo del individuo se llevan bien entre ellos y con él. 9. Creatividad. La oportunidad de probar nuevos métodos. 10. Independencia. La oportunidad de trabajar de forma autónoma. 11. Valores morales. La oportunidad de llevar a cabo actividades que no sean contrarias a la moral individual. 12. Reconocimiento. Los elogios que recibe por hacer un buen trabajo. 13. Seguridad. La forma en que el trabajo proporciona estabilidad. 14. Responsabilidad. La libertad de usar su propio juicio. 15. Servicio social. La oportunidad de hacer cosas para otras personas. 16. Estado social. La oportunidad de ser “<i>alguien</i>” en la comunidad. 17. Supervisión - relaciones humanas. La forma en que el supervisor del individuo maneja a los miembros de su equipo. 18. Supervisión - técnica. La competencia del supervisor para tomar decisiones de forma legítima. 19. Variedad. La posibilidad de hacer cosas diferentes con frecuencia. 20. Condiciones de trabajo. Incluye aspectos físicos, ambientales, tecnológicos...
---	---

³ Todos ellos leídos en Chiang, Martín, & Nuñez (2010).

Locke (1976)	A) FUENTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL. <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con el trabajo. 2. Satisfacción con el salario. 3. Satisfacción con las promociones. 4. Satisfacción con el reconocimiento. 5. Satisfacción con los beneficios. 6. Satisfacción con las condiciones de trabajo. 	B) AGENTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL. <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión. 2. Compañeros. 3. Compañía.
Peiró (1984)	A) FUENTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL. <ol style="list-style-type: none"> 1. Carácter intrínseco del trabajo. 2. Remuneración. 3. Promoción y estabilidad. 4. Condiciones del trabajo. 	B) AGENTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL. <ol style="list-style-type: none"> 1. Propia persona. 2. Supervisores. 3. Compañeros. 4. Subordinados. 5. Compañía.
Chiang Vega (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción con los superiores, autoridad o gerencia. 2. Satisfacción con las condiciones de trabajo. 3. Satisfacción con el contenido del trabajo. 4. Satisfacción con las compensaciones. 5. Satisfacción con los compañeros de trabajo, las relaciones humanas y sociales. 6. Satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa. 7. Satisfacción con las oportunidades de promoción. 8. Satisfacción con la participación y autonomía. 9. Satisfacción con el grupo de trabajo o con la organización. 10. Satisfacción con el desarrollo personal. 	

Ilustración 3. Elaboración propia a partir de Chiang, Martín, & Nuñez (2010).

Acudiendo de nuevo a la obra de Locke (1976), dependerá del investigador el número de dimensiones y subdimensiones que se pretendan utilizar siempre en función a la profundidad deseada. A modo de ejemplo, mientras que un investigador puede querer

conocer únicamente la actitud general de los trabajadores frente al pago (*inter alia*) otro puede tomar el pago como categoría genérica e introducir nuevas subdivisiones relacionadas únicamente con el pago para profundizar sobre esta dimensión de la satisfacción laboral (Locke, 1976).

Igualmente importante es destacar el sistema o **modelo de análisis causal** que encontramos en estudios como el de Locke (1976). Según este autor, todo evento condicionante de la satisfacción laboral está causado por un agente. Del mismo modo, todo agente se encuentra satisfecho o insatisfecho en función a si se entiende que ha hecho o dejado de hacer algo. Por todo, el estudio de las diferentes dimensiones no puede basarse en un análisis aislado fuente/agente, sino que debe incluir la interacción entre estos. De esta forma, Locke (1976) resume y sintetiza las dimensiones que engloban el fenómeno de la satisfacción laboral de una forma sencilla, pero integradora:

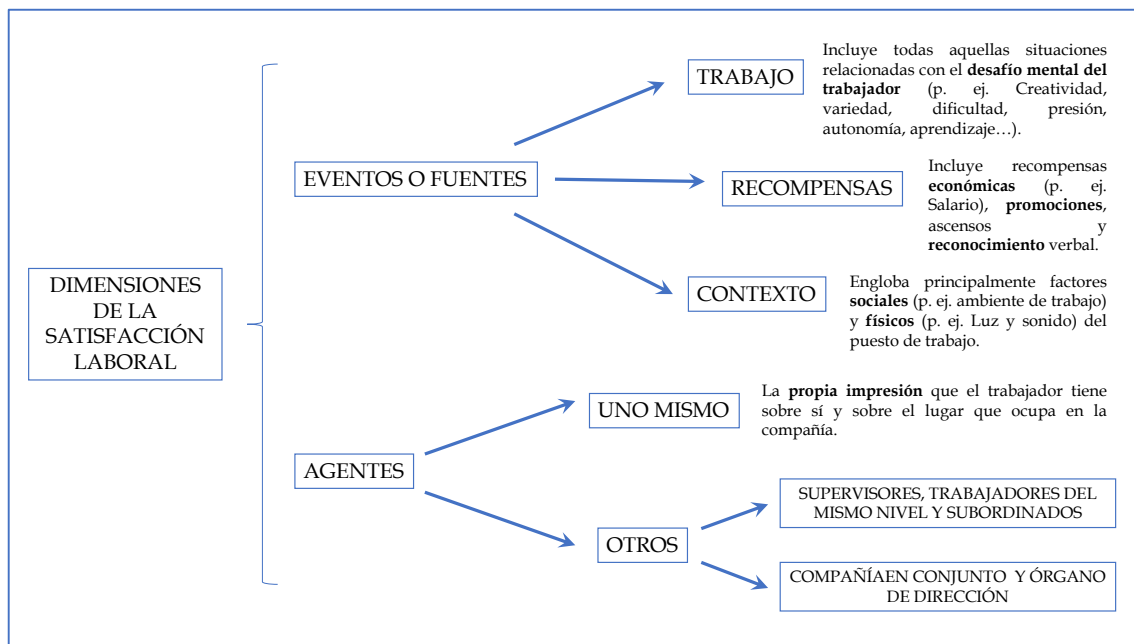


Ilustración 4. Elaboración propia a partir de la obra de Locke (1976).

2.3) MEDICIÓN.

La medición de la satisfacción laboral de los empleados de una compañía supone una excelente fuente para conocer y, posteriormente, controlar y prevenir posibles comportamientos negativos. Desde una perspectiva positiva, este tipo de mediciones puede arrojar luz sobre distintas necesidades de individuos o de grupos organizacionales

tales como formación, flexibilidad horaria o mejora de las condiciones de trabajo (Locke, 1976).

Como ya ocurriese en el análisis de la medición del clima organizacional, la enorme variedad de instrumentos imposibilita la creación de una herramienta general y estandarizada. No obstante, podemos separar los instrumentos empleados en métodos directos y métodos indirectos⁴:

METODO	TIPOS	VALORACIÓN
<p data-bbox="277 1048 411 1133">Métodos indirectos</p> <p data-bbox="261 1214 427 1576">La persona encuestada desconoce la información que revela sobre sus actitudes.</p>	<p data-bbox="469 689 1069 1111">A. Test proyectivos. A través del sentido que el individuo da a estímulos ambiguos y poco estructurados, se puede llegar, de manera inconsciente, al estado emocional que el mismo tiene sobre el objeto del análisis. P. ej. Test de Rorschach, en el que el sujeto explica lo que le sugieren las manchas de tinta que se le presentan.</p> <p data-bbox="469 1128 1069 1438">B. Elección equivocada. A través de la elección del individuo entre alternativas intencionadamente erróneas se puede conocer la actitud del mismo hacia la materia analizada. P. ej. ¿Cuál es el salario anual de un director?</p> <p data-bbox="469 1456 1069 1715">C. Asociación de palabras. Con el mismo propósito que las técnicas anteriores, el evaluador presenta al individuo una lista de palabras a las que debe contestar con la primera palabra que considere relacionada.</p> <p data-bbox="469 1733 1069 1935">D. Completar frases. Técnica muy similar a la anterior, con la diferencia de que el estímulo no lo constituye una única palabra sino una frase completa.</p>	<p data-bbox="1094 689 1362 999">Al ocultarse la información que el encuestado revela sobre sus actitudes, este no evitará manifestarla.</p> <p data-bbox="1094 1070 1362 1603">Sin embargo, es posible que aparezca una discrepancia entre lo que el empleado manifiesta de forma explícita y sus sentimientos más íntimos e incluso inconscientes.</p> <p data-bbox="1094 1675 1362 1935">Además, la labor interpretadora es muy compleja y, en ocasiones, poco precisa.</p>

⁴ Todo leído en Chiang, Martín, & Nuñez (2010).

<p>Métodos directos</p> <p>No se le oculta al individuo encuestado las actitudes que se están midiendo.</p>	<p>A. Cuestionarios.</p> <p>B. Entrevistas personales.</p> <p>C. Lista de comprobación. Mediante esta técnica el individuo debe señalar su grado de conformidad con cada uno de los distintos elementos de una frase en la se califica una determinada situación.</p> <p>D. Incidentes críticos. Pretende la descripción por parte del individuo de momentos, acontecimientos o situaciones realmente importantes su vida profesional, para, posteriormente, encontrar las conexiones entre las actitudes de satisfacción o insatisfacción con los hechos acaecidos.</p> <p>E. Preferencias de incentivos. Consiste en la ordenación por parte del individuo de una serie de aspectos o conducta motivaciones en función a la importancia de las mismas para su satisfacción laboral.</p> <p>F. Evaluación de observadores.</p>	<p>Pese a obtener información más precisa y adecuada a lo que realmente se quiere conseguir, este tipo de métodos tiene el inconveniente de que solo se obtiene información consciente por parte del individuo, es decir, se obtendrá únicamente aquella información que el individuo quiera conceder y tras una reflexión consciente de la misma.</p>
--	---	--

Ilustración 5. Elaboración propia a partir de Chiang, Martín, & Nuñez (2010).

3) RELACIÓN Y DIFERENCIACIÓN ENTRE AMBOS CONCEPTOS.

En este punto, nos encontramos en una situación privilegiada para diferenciar y relacionar los fenómenos de clima organizacional y satisfacción laboral. Más allá de los problemas ocasionados por la difícil medición y cuantificación de la influencia recíproca entre ambos constructos, podemos hablar de dimensiones de la satisfacción laboral que influyen o se relacionan con el clima organizacional y dimensiones del clima organizacional que afectan o interactúan con la satisfacción laboral.

3.1) DIMENSIONES DE LA SATISFACCION LABORAL QUE PRESENTAN UNA RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

De forma enumerativa, se recopilan, a continuación, las distintas dimensiones de la satisfacción laboral que inciden de manera notable sobre el clima organizacional según Schratz (1993):

1. Satisfacción laboral en general.	5. Satisfacción con los compañeros.
2. Satisfacción con el trabajo.	6. Satisfacción con las oportunidades de promoción.
3. Satisfacción con el superior inmediato.	7. Satisfacción con la empresa.
4. Satisfacción con las recompensas y compensaciones.	8. Satisfacción con los subordinados.

Ilustración 6. Elaboración propia a partir de la obra de Schratz (1993).

De hecho, la información se complementa con el grafico que a continuación exponemos:

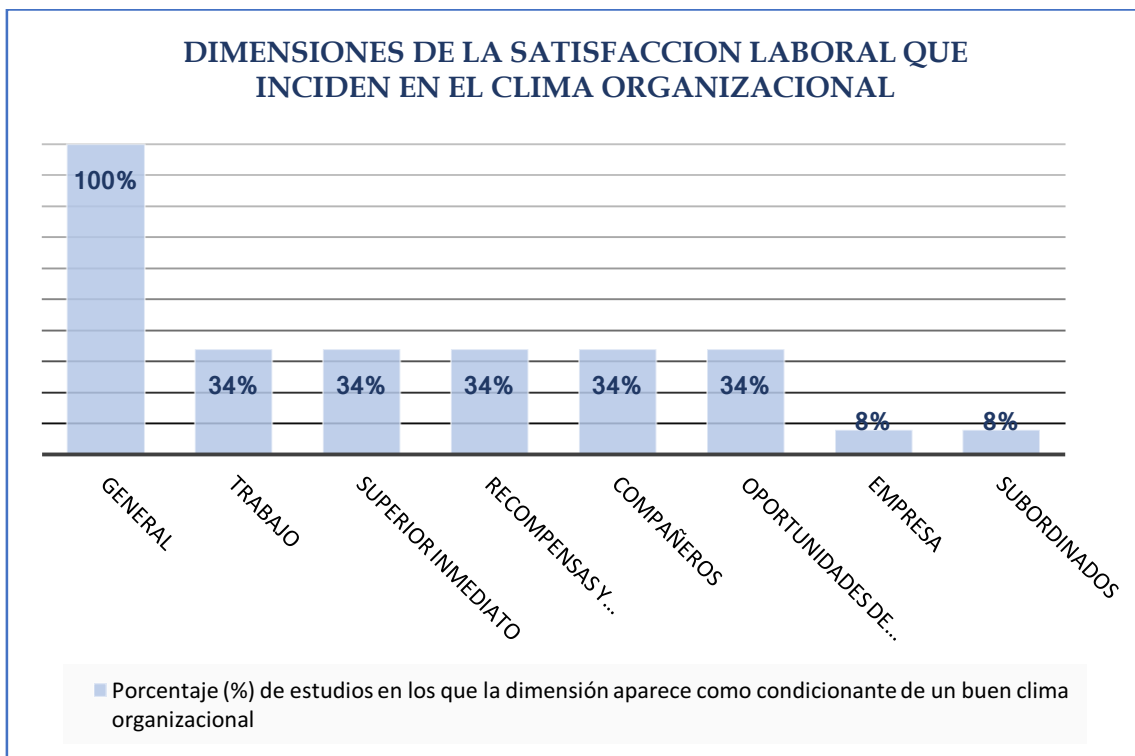


Ilustración 7. Elaboración propia a partir de la obra de Schratz (1993).

3.2) DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PRESENTAN UNA RELACION CON LA SATISFACCIÓN LABORAL.

De igual manera, se muestra, a continuación, una lista enumerativa de las distintas dimensiones del clima organizacional que inciden de manera notable sobre la satisfacción laboral según Schratz (1993):

1. Estilo de supervisión.	6. Estructura o características de la función.
2. Autonomía.	7. Toma de decisiones.
3. Recompensas.	8. Competencia del empleado.
4. Presión.	9. Innovación.
5. Relación entre compañeros.	10. Riesgos.

Ilustración 8. Elaboración propia a partir de la obra de Schratz (1993).

De nuevo, obtenemos una valiosa perspectiva de esta influencia gracias al siguiente gráfico:

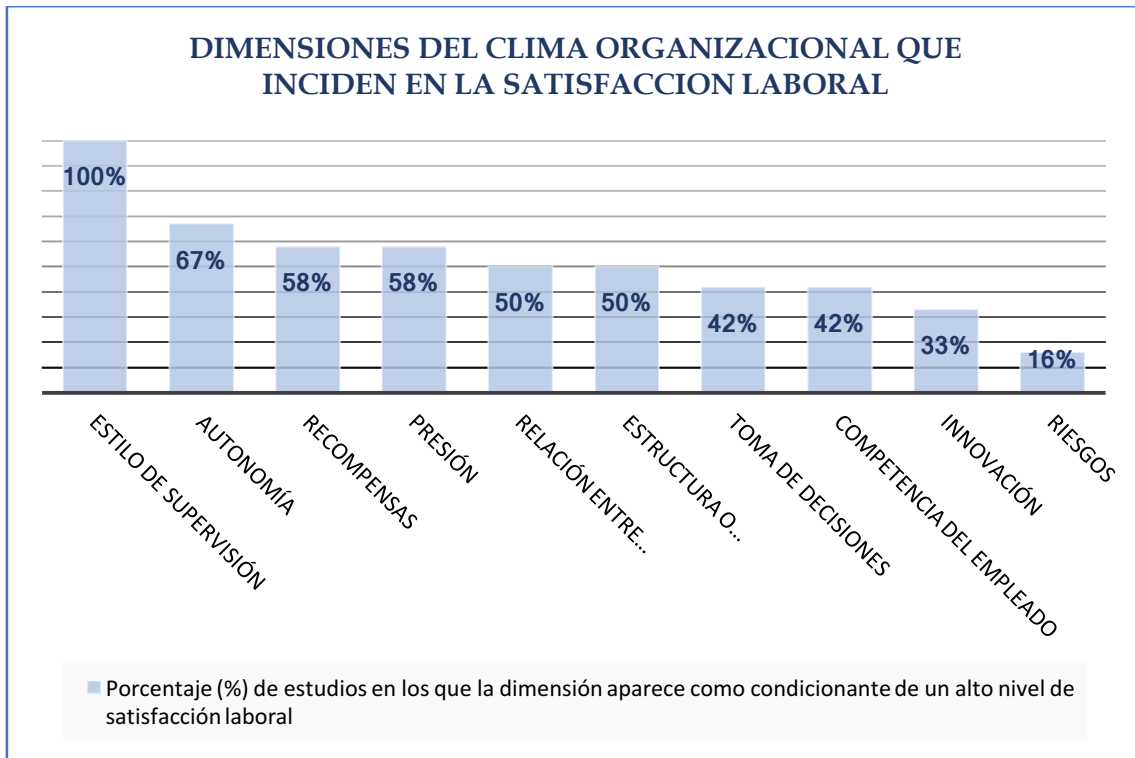


Ilustración 9. Elaboración propia a partir de la obra de Schratz (1993).

3.3) DIFERENCIACIÓN ENTRE AMBOS CONCEPTOS.

Antes de adentrarse en el análisis más empírico de la materia, repasamos algunas cuestiones básicas que certifiquen el entendimiento de ambos conceptos.

Por un lado, la satisfacción laboral ha quedado definida como algo mucho más específico, mientras que el clima organizacional engloba un concepto más amplio. Por otro lado, Schneider & Snyder (1975) diferencian ambos conceptos de una forma muy descriptiva y útil para este momento de nuestro análisis:

El **clima organizacional** se define como una peculiaridad de las organizaciones que se representa por las descripciones de los miembros que la perciben.

La **satisfacción laboral** se entiende como una contestación afectiva y valorativa de los miembros frente a elementos que estos consideran esenciales en su puesto de trabajo.

III. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

El bloque empírico del presente trabajo se centra en un estudio cuantitativo de las dimensiones anteriormente analizadas desde un **doble punto de vista**: por un lado, desde la óptica de las **organizaciones** y, por otro lado, desde la perspectiva de los **trabajadores**.

El **principal objetivo** de esta investigación reside en **ordenar jerárquicamente las distintas dimensiones que engloban los conceptos de clima organizacional y satisfacción laboral** según su importancia para conseguir un buen clima organizacional y un alto grado de satisfacción laboral, desde los dos enfoques anteriormente citados.

En **último término**, los resultados de este estudio nos permitirán desarrollar, en el último bloque del trabajo, una serie de **medidas** para incidir en aquellas dimensiones que resulten más importantes.

1) DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Y DEL INSTRUMENTO.

1.1) ENFOQUE.

El **enfoque** de este análisis empírico es **cuantitativo** en tanto que se persigue una cierta generalización de resultados que permitan explicar con una fiabilidad suficiente las dimensiones más importantes para tener un clima organizacional estimulante y una elevada satisfacción laboral.

En suma, no se persigue una comprensión completa de dos fenómenos tan complejos, sino un resultado generalmente pacífico sobre las dimensiones más importantes de cada uno según trabajadores y compañías.

1.2) CUESTIONARIO *ON LINE*.

Dentro de este enfoque cuantitativo, la **técnica** empleada será el **cuestionario *on line***, ya que cumple, *inter alia*, con el ánimo de generalización y estandarización comentado

anteriormente, así como facilita la obtención de un importante volumen de datos (Vidal, 2012).

Además, según Chiang, Martín, & Nuñez (2010), es la técnica que mejor cumple con los requisitos de comprensión intuitiva, brevedad, economicidad e integración de la diversidad.

Ambos cuestionarios (de elaboración propia), tanto el dirigido a las compañías para obtener el punto de vista organizacional como el enviado a trabajadores de distintas empresas con el fin de obtener la perspectiva individual, se recogen como **Anexo I** y **Anexo II** respectivamente.

1.3) DIMENSIONES QUE SE INCLUYEN.

Frente a la abundante cantidad de literatura existente, acudimos a algunas obras sintetizadoras para delimitar las dimensiones básicas que se analizarán en la investigación empírica:

A) CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para establecer las dimensiones del clima organizacional analizadas en nuestro estudio, acudimos a la ya citada **obra de Koys & Decottis (1991)**. Recogemos a continuación, de nuevo, las dimensiones consideradas básicas por estos autores, remitiéndonos al epígrafe correspondiente para la comprensión completa de cada una de ellas:

Autonomía.

Cohesión.

Confianza.

Presión.

Apoyo.

Reconocimiento.

Justicia.

Innovación.

Además, las preguntas del cuestionario referidas al clima organizacional, se realizaron en base a cuestionarios utilizados en investigaciones anteriores como Koys & DeCottis (1991), Litwin & Stringer (1968) o Moos, Insel & Humphrey (1974).

Pese a que la obra de estos autores contenía cuestionarios dirigidos a identificar el clima organizacional de una compañía determinada, las preguntas e ideas contenidas en ellos se modificaron para que sirviesen a nuestro objetivo de jerarquización de dimensiones.

B) SATISFACCIÓN LABORAL.

Para delimitar las dimensiones analizadas de la satisfacción laboral, utilizamos la anteriormente citada **obra de Locke (1976)**. De nuevo, se recogen a modo meramente enumerativo las dimensiones básicas recogidas en la obra, remitiéndonos al epígrafe correspondiente para su mejor entendimiento.

Satisfacción con el trabajo.

Satisfacción con el salario.

Satisfacción con las promociones.

Satisfacción con el reconocimiento.

Satisfacción con los beneficios.

Satisfacción con las condiciones de trabajo.

Además, las preguntas del cuestionario referidas a la satisfacción laboral, se basaron en cuestionarios utilizados en investigaciones anteriores como Koys & DeCottis (1991), Melia, Peiró, & Calatayud (1986) o Smith, Kendall & Hulin (1969).

Aunque la obra de estos autores contenía cuestionarios dirigidos a cuantificar la satisfacción laboral de los empleados de una compañía concreta, las preguntas e ideas contenidas en estos se modificaron para que sirviesen al objetivo del presente trabajo.

1.4) NÚMERO DE PREGUNTAS Y DINÁMICA.

Para el correcto entendimiento de los resultados que posteriormente se recogen, y pese a que, en la interpretación de los mismos, se realizarán matizaciones sobre la dinámica de

las preguntas de las que emana la información interpretada, creemos que es esencial explicar, en este apartado, el número de preguntas de cada cuestionario y la dinámica de las mismas.

Ambos cuestionarios constan de 4 preguntas idénticas, teniendo, el cuestionario dirigido a las organizaciones, dos preguntas adicionales que se explicarán a continuación.

En lo que respecta a las **4 preguntas comunes**, 2 de ellas van dirigidas a recopilar información sobre el **clima organizacional** (en adelante “Bloque I del cuestionario”) y otras 2 tienen el mismo objetivo en el ámbito de la **satisfacción laboral** (en adelante “Bloque II del cuestionario”). El número de preguntas seleccionado fue reducido por dos motivos:

A raíz de los estudios analizados, los enunciados de las preguntas fueron minuciosamente preparados para conseguir la información necesaria. En concreto, la segunda pregunta de cada bloque recoge una gran cantidad de información pese a ser una única cuestión.

Se pretendía alcanzar un adecuado equilibrio entre información recogida y tasa de participación. Un cuestionario corto, se entendía, favorecía no solo la participación sino también el reenvío de los cuestionarios.

La **primera de las preguntas** tanto del Bloque I como del Bloque II de ambos cuestionarios, solicita a los encuestados que elijan, de entre los enunciados propuestos (que equivalen a cada una de las dimensiones citadas), aquel que consideran más importante para incidir en el clima organizacional y en la satisfacción laboral respectivamente. De esta forma, conseguimos que quienes participan en el cuestionario respondan una única dimensión, excluyendo al resto.

La **segunda de las preguntas** tanto del Bloque I como del Bloque II de ambos cuestionarios, complementa la sesgada información obtenida en la primera, pues, ahora sí, insta a los encuestados a que ordenen, según la importancia para incidir en el clima organizacional y la satisfacción laboral respectivamente, las dimensiones anteriormente

citadas, modificando levemente los enunciados a los que cada una hacer referencia. De esta forma:

Gracias a representar las mismas dimensiones con un enunciado parecido, pero diferente, se puede **consolidar o matizar** la información obtenida en la primera.

Al tener que elaborar una propia calificación de las dimensiones, no solo podemos apreciar la más importante y la de menor importancia, si no también todas aquellas que, aun sin ser la principal, se consideran importantes y aquellas que, sin ser la menos importante, tampoco tienen una relevancia destacable.

Por último, y solo para el **cuestionario dirigido a las organizaciones**, se incluía una **tercera pregunta en cada bloque** (2 en total) en la que se invitaba a las organizaciones encuestadas a comentar alguna de las medidas que, en su empresa, se implementaban para incidir en los dos fenómenos que estudia el presente trabajo. La información de dicha pregunta será analizada en el tercer bloque sustantivo del trabajo.

1.5) POBLACIÓN Y MUESTRA.

En el **lado empresarial**, la población se constituye por las mejores empresas para trabajar en España según la lista *Great Place to Work 2018* (Equipo Great Place to Work, 2018) entre la que podemos encontrar desde pequeñas y medianas empresas como Rastrator.com o Ecoembes hasta grandes multinacionales con sede en España como Vodafone o Kiabi. Finalmente, la muestra fue de **31 de estas empresas**.

En el **lado laboral**, la población ampliamente determinada es constituida por personas en edad legal de trabajar que hayan trabajado o estén trabajando en alguna empresa del sector servicios con independencia de su género, edad o industria en la que trabajan. La amplia determinación de esta población se debe a una serie de factores:

En primer lugar, al tratarse de un **cuestionario privado**, es decir, solamente accesible a aquellas empresas o trabajadores a los que el autor del trabajo se lo enviaba, se conocía en todo momento los rasgos sociodemográficos más

importantes de los encuestados, así como la industria en la que la empresa para la que trabajan ejerce su actividad.

En segundo lugar, al tratarse de un tema especialmente conflictivo (satisfacción laboral y clima organizacional), se decidió excluir datos identificadores como empresa en la que se trabaja, edad o género que desviasen la atención de los encuestados de la cuestión realmente importante (ponderación de dimensiones) y generasen ciertas reticencias a la hora de llevar a cabo la encuesta.

Recordemos que el presente estudio pretende recoger la opinión generalizada de empleados y compañías del sector terciario español, para poder contrastarla y proponer medidas de mejora, sin ánimo de incidir en una industria, un género y un rango de edad (*inter alia*) concreto.

Por último, no existe una conclusión pacífica sobre la incidencia de este tipo de variables en la materia (Robles-García, y otros, 2005). Así, mientras que autores como Macdonald & MacIntyre (1997) no encuentran diferencias significativas en variables como el género o la edad, otros como Sánchez Cañizares, Fuentes García, & Artacho Ruiz (2002) manifiestan una sensible, aunque existente, diferencia en función al género del individuo.

Por todo, podemos concluir que la muestra la constituyen **102 empleados de empresas propias del sector servicios con sede en España**, especialmente de empresas que ejercen su actividad en industrias como la asesoría/abogacía, hostelería o comercial en edad legal de trabajar (mayores de 16 años) tanto mujeres como hombres.

2) ANALISIS ORGANIZACIONAL.

En este epígrafe sintetizaremos los resultados obtenidos en el cuestionario respondido por las distintas compañías, mientras que el contraste con otros autores y la comparación con las respuestas de los propios empleados será expuesta en el último epígrafe del presente bloque.

2.1) CLIMA ORGANIZACIONAL.



Ilustración 10. Elaboración propia.

Tal y como refleja el gráfico, la dimensión relacionada con la **justicia percibida por los empleados con respecto al tratamiento otorgado por su superior** es, según el **24,1%** de las organizaciones encuestadas, la dimensión más importante a la hora de conseguir un buen clima organizacional.

Sin embargo, dos son las dimensiones que empatan en el segundo puesto y que solo se diferencian en una compañía de la dimensión considerada como más importante por la mayoría. En concreto, la **cohesión entre compañeros de trabajo** y la **autonomía a la hora de ejercer las funciones de cada puesto** son, según el **20,7%** de las organizaciones participantes cada una, las dimensiones que más inciden en la consecución de un clima organizacional óptimo.

Por lo tanto, no podemos concluir una única dimensión principal desde el punto de vista organizacional, aunque sí manifestar la similar importancia que, al menos las 31 empresas encuestadas, otorgan a la justicia en el trato, la cohesión entre empleados y la existencia de una cierta libertad en el desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo.

Más allá de esto, un adecuado **nivel de presión**, un importante número de **reconocimientos no económicos** y una **implicación activa en el desarrollo del empleado por parte del superior** son, según el **13,8%**, **13,8%** y **6,9%** de las organizaciones que participaron en el estudio respectivamente, la dimensión más importante para lograr un clima organizacional favorable.

Es destacable, además, que ninguna empresa de las que respondió al cuestionario consideró, como dimensión más importante para la consecución de un buen clima organizacional, la apreciación de nuevas ideas y métodos (“innovación”), ni la confianza para poder contar problemas personales al superior.

Con respecto a la segunda de las preguntas que, en el ámbito del clima organizacional, se les formuló a las organizaciones encuestadas, se exponen a continuación un par de ideas importantes, pudiendo encontrarse la totalidad de los resultados en el **Anexo III** del presente trabajo. Recordemos que, frente a la intención de la primera pregunta, la segunda buscaba que, las organizaciones encuestadas ordenasen, según su importancia para la obtención de un adecuado clima organizacional, todas las dimensiones anteriormente citadas en una misma clasificación.

La dimensión conocida como **confianza**, que refleja la posibilidad de que los empleados cuenten sus problemas personales a su superior, fue situada como última dimensión para poder conseguir un buen clima organizacional según 17 de las 31 compañías encuestadas (54,8%).

Ayudándonos a arrojar luz sobre la confusión generada en la primera pregunta con respecto a la dimensión más importante, cambiándose los enunciados de las preguntas, sólo un 9,67% de las organizaciones consideró como dimensión más importante el tratamiento de los empleados conforme a su desempeño (**justicia**), mientras que el 25,8% situó en primera posición de la clasificación la **autonomía**, y el 16,12% la **cohesión** entre empleados. De hecho, el 30,4% de las empresas que no consideraban la autonomía como dimensión principal, sí que consideraban que se trataba de la segunda más importante para conseguir un buen clima organizacional, mientras que solo el 15,4% de las compañías que no votaron la cohesión como dimensión más importante, la colocaban como segunda.

Por todo, podemos concluir que, del análisis agregado que nos proporcionan ambas preguntas, la **autonomía** concedida al empleado para tomar las decisiones y elegir los medios de trabajo se erige, aunque con poca diferencia, como la dimensión más importante para la obtención de un favorable clima organizacional según la mayoría de las organizaciones encuestadas.

2.2) SATISFACCIÓN LABORAL.



Ilustración 11. Elaboración propia.

A diferencia de lo que ocurría con las dimensiones del clima organizacional, sí que podemos, en el ámbito de las dimensiones de la satisfacción laboral, concluir una dimensión considerada como principal desde el punto de vista organizacional. Como podemos apreciar, las **funciones y tareas propias del puesto de trabajo** (“*trabajo en sí*”) constituye, según el **58,1%** de las organizaciones encuestadas, la dimensión más importante para conseguir un elevado nivel de satisfacción laboral. Menos de la mitad, es decir, un **25,8%** consideran que la **retribución puramente económica** es la dimensión más importante del fenómeno, mientras que un **9,7%** y un **6,5%** de las organizaciones que participaron en el estudio consideran, como dimensión fundamental de la satisfacción

laboral, el plan de **promoción y formación de la compañía** y los **reconocimientos no económicos** respectivamente.

No deja de ser sorprendente que, ninguna de las 31 organizaciones encuestadas, considere, como principal dimensión de la satisfacción laboral, las **condiciones físicas** del puesto de trabajo, ni el sistema de beneficios sociales de la compañía.

En cuanto a los resultados de la segunda pregunta, que, en la misma línea de la explicada en el apartado anterior, pretendía conocer no tanto la dimensión más importante sino el orden de todas las dimensiones según la importancia otorgada por las organizaciones para la consecución de una elevada satisfacción laboral, pueden ser encontrados en el **Anexo IV** del presente trabajo. Sin embargo, sí que nos gustaría destacar en este momento algunas ideas que se consideran especialmente relevantes:

Cuando se preguntó a las organizaciones encuestadas sobre la importancia de las **condiciones físicas del trabajo**, en concreto, iluminación, espacio y ventilación, 18 compañías de las 31 respondientes (58,06%) la situaron en la última posición del *ranking*.

En línea con los resultados obtenidos en la primera pregunta (analizados anteriormente) la dimensión llamada “**trabajo en sí**” fue considerada como la más importante por 19 organizaciones (61,2%) incluso al modificar levemente el enunciado y como la segunda más importante según 6 de las 12 compañías (50%) que no la colocaron como dimensión fundamental. En esta dinámica, la dimensión nombrada “salario” fue, aun modificando el enunciado de la segunda cuestión, identificada como la más importante por el 16,1% de las organizaciones encuestadas, siendo, para el 73,07% de las organizaciones que no la situaron como dimensión más importante, la segunda dimensión que más influía en la satisfacción laboral.

Por todo, no se producen grandes matizaciones a nivel agregado con respecto a lo expuesto en el primer párrafo del apartado.

3) ANALISIS INDIVIDUAL.

De nuevo, en este epígrafe sintetizaremos los resultados obtenidos en el cuestionario respondido por los distintos empleados encuestados, mientras que, el contraste con otros autores y la comparación con las respuestas de las organizaciones encuestadas será contenido del último epígrafe del presente bloque.

3.1) CLIMA ORGANIZACIONAL.



Ilustración 12. Elaboración propia.

Según el presente gráfico, un **32,4%** de los empleados encuestados considera que la **autonomía a la hora de desempeñar su puesto de trabajo** es la dimensión más importante para alcanzar un buen clima organizacional. En cambio, el **28,4%** y el **15,7%** de los encuestados consideran que, la dimensión más importante para conseguir este objetivo, es la **existencia de colaboración y una relación cercana entre empleados** (“*cohesión*”) o la **percepción de un tratamiento justo por parte de su superior** (“*justicia*”), respectivamente.

Además, 10 (**9,8%**), 9 (**8,8%**), 4 (**3,9%**) y 1 (**0,9%**) empleados de los 102 encuestados consideran que, la dimensión principal del clima organizacional es, en orden, el **apoyo**

recibido por el superior, la **presión** en el desempeño de la tarea, el número de **reconocimientos no económicos** o la apreciación de nuevas ideas y maneras de hacer el trabajo (“**innovación**”).

Destacamos que, pese a 7 de las 8 dimensiones son consideradas como la más importante para obtener un buen clima organizacional por, al menos, un empleado de los encuestados, la dimensión “**confianza**”, relacionada con la posibilidad de que los empleados puedan comentar a su superior ciertos problemas personales, no fue elegida como tal por alguno de ellos.

De nuevo, complementando la información obtenida en la primera pregunta gracias a los resultados de la segunda, cuya dinámica ha sido explicada en epígrafes anteriores, destacamos a continuación un par de ideas, remitiéndonos al **Anexo V** para la apreciación detallada de todos los resultados:

61 de los 102 empleados que respondieron al cuestionario (59,80%) situaron la dimensión “**confianza**” como última dimensión en la clasificación de dimensiones más importantes para la consecución de un óptimo clima organizacional.

La segunda pregunta, pese a modificar los enunciados, consolida los resultados obtenidos en la primera sobre las dimensiones de “autonomía” y “cohesión”:

Por un lado, 38 de los encuestados (37,2%) considera que la **autonomía** es la dimensión principal del clima organizacional, siendo el 28,1% de los empleados que no la consideran la más importante los que la situarían como segunda.

Por otro lado, 27 (26,47%) situarían la **cohesión** como primera en la clasificación de dimensiones más importantes para un buen clima organizacional, siendo el 44% de los restantes los que, pese a no considerarla como la más importante, sí que la sitúan en segundo lugar,

Por todo, no se producen grandes matizaciones a nivel agregado con respecto a lo expuesto en el primer párrafo del apartado.

3.2) SATISFACCIÓN LABORAL.



Ilustración 13. Elaboración propia.

El último de los gráficos que analizamos evidencia que el **66,7%** de los empleados encuestados considera que el “*trabajo en sí*”, recordemos, las **tareas y funciones intrínsecas de cada puesto de trabajo**, constituye la dimensión más importante a la hora de conseguir un elevado nivel de satisfacción laboral. El **16,7%** y el **14,7%** de los empleados defiende que, la principal dimensión de este fenómeno es, respectivamente, el **plan de promociones y formación de la compañía** y la **retribución económica recibida**. Por último, un **2%** de los encuestados considera, como dimensión más importante en términos de satisfacción laboral, la **existencia de reconocimientos no económicos** en el seno de su empresa.

Nos gustaría subrayar que, pese a que se incluían enunciados que representaban a las 6 dimensiones de la satisfacción laboral expuestas con anterioridad, ninguno de los 102 encuestados consideró, como dimensión preponderante de la misma, las **condiciones físicas** del puesto de trabajo, ni el **sistema de beneficios sociales** propuesto por su compañía.

Por última vez, completamos esta información con los resultados que arroja la segunda de las preguntas formuladas. El ánimo clasificador de esta ha sido explicado con anterioridad, y nos remitimos al **Anexo VI** para la presentación de todos los resultados. En este punto, nos gustaría aportar un par de ideas:

La implementación de **beneficios sociales** es percibida, según el 41,1% de los encuestados como la última según su importancia a la hora de incidir en la satisfacción laboral y como penúltima según el 39,2%. En otras palabras, el 80,3% de los empleados consideran que, de las 6 dimensiones propuestas en nuestro cuestionario, el sistema de beneficios sociales ofrecido por la compañía es el último o el penúltimo en orden de importancia para determinar en su satisfacción laboral.

De nuevo, y pese a modificar el enunciado que refleja cada una de las dimensiones, la segunda pregunta respalda los hallazgos de la primera.

En concreto, 69 empleados (67,6%) consideran que la **satisfacción con el “trabajo en sí”** es la dimensión más importante para alcanzar un adecuado nivel de satisfacción laboral.

Sin embargo, se produce un empate (11,7%) entre las dimensiones de **retribución económica** y **promoción y formación** que, en todo caso, puede romperse en tanto que para el 60,7% de los encuestados la retribución económica supone la segunda dimensión más importante, mientras que el 80,3% de los empleados considera que, el plan de promoción y formación que ofrece la empresa, está en el tercer, cuarto, quinto o sexto puesto de la clasificación de dimensiones más importantes para la satisfacción laboral.

Por todo, y analizando la información a nivel agregado, podríamos decir que la **satisfacción con “el trabajo en sí”** constituye la dimensión principal de la satisfacción de los trabajadores de una empresa, mientras que, el salario recibido por el empleado y el plan de promoción y formación organizacional son, respectivamente, la segunda y la tercera.

4) CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS CONJUNTAMENTE ANALIZADOS Y REVISIÓN DE LITERATURA.

Es crucial que, aquellas dimensiones consideradas más relevantes para las organizaciones y, por ende, aquellas hacia las que van dirigidas los esfuerzos empresariales por mejorar el clima de su organización y la satisfacción de sus trabajadores, coincidan de forma efectiva con las que estos estiman más relevantes. Por lo tanto, el presente epígrafe pretende no sólo consolidar las dimensiones que tienen una importancia similar desde los dos puntos de vista, sino, también, exponer las dimensiones en las que la concepción organizacional se distancia de la percepción individual.

4.1) CLIMA ORGANIZACIONAL.

Cohesión entre los compañeros de trabajo, **autonomía** en el desempeño de sus funciones laborales y **justicia** en el tratamiento por parte de su superior son, según trabajadores y empresas de forma separada, las tres dimensiones más importantes para la obtención de un buen clima organizacional. Este resultado concuerda con lo que otros autores como Balachandran & Thomas (2007) encontraron en su estudio en el que las variables “*interpersonal relations*”, “*fair rewards*” y “*job autonomy*”, fueron, de los 68 elementos analizados, 3 de las 8 variables consideradas más significativas.

Sin embargo, sí que apreciamos cierta diferencia a la hora de ordenar jerárquicamente estas tres dimensiones según el punto de vista desde el que se analice. Mientras que la autonomía o libertad para tomar decisiones y elegir los medios de trabajo se sitúa como dimensión principal desde ambas perspectivas⁵, la cohesión entre trabajadores deviene más importante desde el punto de vista individual que desde el punto de vista organizacional. De hecho, se intercambia con la dimensión llamada “justicia”, que es casi 10 puntos porcentuales más importante para las compañías que para los trabajadores. En esta línea, la cohesión entre trabajadores llega a ser, según otros estudios realizados a

⁵ Es importante recordar que, para llegar a esta conclusión desde el punto de vista organizacional, no solo se tuvo en cuenta la información arrojada por la primera pregunta, sino también la que, una vez modificado el enunciado, se obtuvo de la segunda.

empleados como Rusu & Avasilcai (2014), la dimensión considerada como más importante (28,9%) para la consecución de un óptimo clima organizacional.

En cuanto al resto de dimensiones, y aunque existe una consideración más o menos similar sobre la incidencia de la presión en el desempeño de funciones en el clima organizacional, la dimensión que refleja el apoyo de los superiores a los empleados (“*apoyo*”) deviene más importante desde el punto de vista laboral (9,8%) que desde la perspectiva organizacional (6,9%) y, al contrario, si la dimensión analizada es la que representa la existencia de reconocimientos no económicos (13,8% desde el punto de vista organizacional y 3,9% desde la perspectiva individual).

Por último, también parece apreciarse un cierto consenso sobre la poca incidencia que, dimensiones como las llamadas “innovación” y “confianza”, tienen en la consecución de un clima organizacional favorable para la compañía y los empleados.

4.2) SATISFACCIÓN LABORAL.

Algo más pacífico es el estudio conjunto de las dimensiones de la satisfacción laboral. La dimensión que evidencia la **satisfacción con las tareas y funciones propias del puesto de trabajo ocupado** (“*trabajo en sí*”) se sitúa de forma diferenciada y desde ambos puntos de vista como la dimensión más importante para conseguir un elevado nivel de satisfacción laboral. Además, la **satisfacción con el salario** ocupa la segunda posición también desde ambas perspectivas⁶, aunque de forma más diferenciada cuando el análisis se lleva a cabo en el ámbito empresarial. Estos resultados concuerdan con otros estudios como el elaborado por “*The Society For Human Resource Management*” (2016) en el que la variable “*compensation/pay*” fue considerada como “*muy importante*” por el 63% de los encuestados y, la variable “*the work itself*”, por el 48% de los trabajadores que formaron parte del estudio. En sentido negativo, según un estudio reflejado por Robbins & Judge (2013), el salario es motivo de insatisfacción laboral para el 26% de los encuestados, mientras que el trabajo en sí es la causa de insatisfacción laboral para el 15% de los mismos.

⁶ Recordemos que, para llegar a esta conclusión desde el punto de vista individual, se contrastó la información obtenida tanto de la primera como de la segunda pregunta.

El cambio de mentalidad que el presente trabajo refleja, desde la consideración de la retribución económica como dimensión fundamental para tener una alta satisfacción laboral, hasta la concepción de otras dimensiones (p. ej. satisfacción con el trabajo que se realiza) como principales en la satisfacción de los empleados, no es ajena para la literatura existente. Es normal que en países en vías de desarrollo la satisfacción laboral se mimetice con la satisfacción salarial. Sin embargo, en los países desarrollados, el dinero no es tanto la dimensión principal de la satisfacción laboral, sino más bien un factor motivador más (Robbins & Judge, 2013).

Por último, también nos gustaría reflejar el notable acuerdo que existe, desde ambos puntos de vista, sobre la poca relevancia de dimensiones como la que refleja la satisfacción con el sistema de beneficios sociales de la empresa o la que representa la satisfacción con las condiciones físicas del puesto de trabajo (ventilación, iluminación y espacio).

Sin embargo, es importante desarrollar un poco más el resultado obtenido sobre esta última dimensión. Pese a que en otros estudios (p. ej. (Society For Human Resource Management, 2016)), las condiciones físicas del lugar de trabajo ocupan un puesto muy relevante en la determinación de la satisfacción laboral, el resultado arrojado por nuestro estudio puede comprenderse con facilidad a partir de la obra de Maslow y del estudio de Herzberg:

La teoría de las necesidades humanas de Maslow, nos explica que, debido a que la muestra empleada para el estudio se constituye con personas que, de manera general, tienen cubiertas sus necesidades fisiológicas y de seguridad, se preocupan, desde el punto de vista de su satisfacción laboral, de otro tipo de necesidades como las de estima (p. ej. un puesto de trabajo que le guste intrínsecamente) (Puig Llobet, Sabater Mateu, & Rodríguez Ávila, 2012).

La teoría de los dos factores de Herzberg, en la misma línea, explica que, factores denominados higiénicos como las condiciones físicas del puesto de trabajo, no influyen en la satisfacción laboral, sino, más bien en la insatisfacción laboral y que, otras dimensiones como el crecimiento y desarrollo personal o el incremento

de la responsabilidad en el puesto de trabajo (factores que, sin duda afectan a lo que hemos llamado satisfacción con el “trabajo en sí”) son los que realmente tienen relevancia desde el punto de vista de la satisfacción de los empleados (Manso Pinto, 2002).

IV. IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS.

Una vez hemos obtenido empíricamente las dimensiones principales para conseguir un buen clima organizacional y una elevada satisfacción laboral, se presentan, en este último bloque de contenido, algunas medidas que permitan incidir sobre estas para mejorar ambos fenómenos organizacionales.

Por último, se incluye un breve epígrafe en el que se sintetizan algunas de las medidas implementadas por las empresas encuestadas para conseguir un buen clima organizacional y una elevada satisfacción laboral, así como se propone, a modo meramente enunciativo, algunas medidas que incidan sobre dimensiones del clima organizacional y de la satisfacción laboral distintas de, respectivamente, la autonomía del trabajador y la satisfacción con el trabajo en sí.

1) CLIMA ORGANIZACIONAL: AUTONOMÍA.

1.1) DELIMITACIÓN E IMPORTANCIA DEL CONCEPTO.

Antes de trabajar sobre las medidas que se pueden implementar para aumentar la autonomía de los empleados de una organización, deberíamos delimitar con exactitud qué se entiende por autonomía en el puesto de trabajo y cuáles son las razones por las que esta incide positivamente en el clima organizacional.

La **autonomía laboral** puede entenderse como el nivel de **discrecionalidad** que se le concede a un empleado para programar el trabajo y determinar los procedimientos que utilizará para realizarlo (Lunenburg, 2011). En sentido negativo, podríamos concluir que autonomía laboral no es⁷:

Rechazar el trabajo en equipo. Muchos trabajadores autónomos pueden trabajar juntos eligiendo sus propios objetivos y las maneras de cumplirlos.

⁷ Maylett & Warner (2014).

Libertad plena. Una organización que concede altos niveles de autonomía define y delimita el poder y las funciones de cada empleado. Sin embargo, le ofrece, dentro de este marco, cierta libertad para el desempeño de su puesto de trabajo.

Ausencia de orden. La organización debe estar, ante todo, bien dirigida. De esta forma, los empleados, aún autónomos, deben recibir una sólida guía de las funciones, los procedimientos y los supervisores que conforman su puesto de trabajo para poder desempeñarlo dentro de una organización funcional.

Ahora bien, **¿cómo de importante es la autonomía laboral para obtener un buen clima organizacional?**

Muchos estudios han demostrado empíricamente que la autonomía laboral contribuye a incrementar el **compromiso** de los empleados con la organización en la que trabajan (“*engagement*”). De hecho, conceder a los trabajadores una mayor autonomía laboral genera una regulación intrínseca (autorregulación) que incrementa el compromiso y la identificación de los empleados con sus puestos de trabajo (Malinowska, Tokarz, & Wardzichowska, 2018).

Por su parte, aumentar el compromiso de los trabajadores no sólo genera un envidiable clima organizacional, sino que, además, mejora algunas de las variables organizacionales más importantes como la reputación interna y externa, la productividad o el esfuerzo discrecional de la fuerza laboral (Reyero Trapiello, 2018).

En suma, la autonomía laboral produce un cierto entusiasmo por participar en diversas actividades organizacionales por el hecho de estar intrínsecamente alineados con los intereses y valores individuales del empleado (Malinowska, Tokarz, & Wardzichowska, 2018).

1.2) MEDIDAS PARA AUMENTAR LA AUTONOMÍA DEL EMPLEADO.

Un gran beneficio organizacional como es el incremento del compromiso laboral exige un auténtico esfuerzo por parte de la compañía. En términos de autonomía laboral, estas

son algunas de las medidas que pueden ayudar a que el empleado defina sus propios objetivos, tiempos y medios de trabajo:

A) AUTONOMÍA EN DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, TIEMPOS Y MEDIOS.

La autonomía laboral puede entrar en juego **desde el primer momento** en el que se interactúa con un trabajador. La mayoría de los empleados prefiere determinar de qué manera trabaja mejor, es decir, gran parte de los trabajadores prefiriere que se les asigne una tarea y se les permita cierta libertad para desarrollar un plan de trabajo que se adapte a ellos (Nelson, 2015).

Esto implica que el empresario debe centrarse en el resultado final que se desea, permitiendo que los propios empleados *dejen su propia huella* en el proceso (Nelson, 2015). De esta forma, se incrementa la identificación entre el trabajador y la tarea y, con ello, el compromiso de este con la organización.

El aspecto más importante de la autonomía laboral es el **sentimiento percibido de elección** (*feeling of choice*) (Cheverie, 2015). De esta forma, autores como Rock (2009) defienden que es importante otorgar a los empleados un marco dentro del cual tomar sus propias decisiones y fijar sus propios objetivos. El empresario debe definir el resultado final y los límites de manera clara y previa para, desde el principio, dejar que las personas actúen según su criterio dentro de ese marco.

Más allá de tratarse de una coacción enmascarada, la definición de un marco en el que ejercer la autonomía laboral significa un **apoyo e implicación activa por parte del superior** (Stone, 2018). En otras palabras, el aumento de autonomía nunca puede desembocar en un abandono del empleado, por lo que siempre debe haber una colaboración del superior en la configuración de los objetivos (Jonsson, 2017).

En conclusión, el objetivo es, en la medida que sea posible, **augmentar la cantidad de elecciones** que los empleados pueden tomar en su puesto de trabajo. Estas elecciones pueden darse, recopilando la literatura existente sobre el tema, principalmente en tres ámbitos organizacionales: elección de los objetivos, elección del tiempo, elección de la manera de trabajar.

Autonomía en los objetivos. Probablemente sea la autonomía más difícil de otorgar, pero tiene cabida en la organización muchas más veces de lo que se practica. Otorgar autonomía en la determinación de los objetivos no implica invitar a que el empleado lleve a cabo la tarea que considere oportuna. De hecho, se otorga cierta autonomía al empleado en todo aquello que no sea una fijación estricta de los objetivos por parte del superior.

De esta forma, autonomía en la fijación de objetivos puede consistir, si es posible en el contexto empresarial, en una completa determinación de los objetivos que el empleado debe cumplir dentro del marco fijado por la organización. Sin embargo, también engloba todo tipo de procesos en los que el empleado participa en la determinación de sus propios objetivos. Todo lo que sea un objetivo impuesto será heterónimo y, por lo tanto, contrario a un objetivo autónomo. En sentido contrario, todo objetivo que se establezca libremente o de forma participativa tendrá cierto carácter de autonomía.

En todo caso, siempre es importante que el empleado entienda el porqué de su objetivo pues, por muy obvio que este sea, contribuirá a la identificación del trabajador con el mismo (Grant, 2011). En la misma línea, puede ser fructífero que sea el propio empleado el que, al menos como primera aproximación, determine sus propios objetivos y se los proponga y explique al superior para iniciar el diálogo.

Además, incluso dentro de un objetivo final explicado y determinado cabe la posibilidad de que el empleado establezca los objetivos intermedios que le permiten llegar a la consecución de dicho objetivo final de manera autónoma.

Autonomía en los tiempos. Como decíamos, es posible que no se pueda conceder una autonomía a la hora de fijar los objetivos, pero, dentro de unos objetivos determinados, puede haber una cierta autonomía para que el empleado controle su flujo de trabajo y estructure su tiempo.

De nuevo, esto no es posible en todos los sectores e industrias. Sin embargo, una cierta autonomía en los tiempos de trabajo permite que el empleado cree más espacio para las prioridades personales que no tiene por qué poner en peligro su rendimiento.

De hecho, la principal consecuencia de una autonomía en los tiempos de trabajo es el equilibrio entre la vida personal y laboral que, según un estudio de Stone (2018), aumenta el trabajo realizado (21%) y la tasa de permanencia en la organización (33%).

El empresario no debe evaluar a sus empleados por el tiempo que pasan en su puesto de trabajo, sino por su desempeño, y, para un mejor desempeño, siempre es favorable potenciar la autonomía del empleado para repartir sus tiempos de trabajo (Thompson & Ressler, 2013).

Una vertiente extrema de este tipo de autonomía es el teletrabajo. Sin embargo, mucho más moderado y fácil de implementar es la supresión del control de horas de entrada y salida. Según un estudio realizado por SAGE, el 80% de los trabajadores considera muy importante poder tener una cierta flexibilidad en los tiempos de trabajo. No obstante, según otro estudio del Instituto de Política Familiar, el 90% de las empresas españolas establece de forma plena el horario de sus empleados (Garayar, 2019).

Autonomía en los medios. La autonomía en los medios o maneras de trabajar puede entenderse mejor gracias a la culinaria metáfora de Jonsson (2017): *“los mejores platos no se hacen siguiendo el libro de recetas exactamente: se hacen cuando el chef puede improvisar con un toque de su propia especia y estilo”*.

Pese a que no haya objetivos sobre los que conceder autonomía, ni posibilidad de un cumplimiento autónomo de los plazos, siempre se puede ofrecer una autonomía en los medios de trabajo, es decir, en la manera de cumplir con el objetivo fijado en el tiempo determinado.

En este punto se relacionan autonomía e innovación, dos dimensiones que, como vimos en el marco conceptual del trabajo, fomentan un clima organizacional favorable para la compañía.

B) AUTONOMÍA COMO RECOMPENSA.

La autonomía no siempre tiene por qué ser concedida desde el principio. Además, el nivel de autonomía puede aumentarse **a medida que el empleado se acostumbra y responde positivamente** a la autonomía concedida con anterioridad.

De hecho, es importante destacar que, según la Teoría Económica de la Aversión a la Pérdida, la frustración que se genera cuando se pierde algo que se tiene (p. ej. autonomía laboral), es mucho mayor que la felicidad de conseguir algo nuevo (p. ej. autonomía laboral). De esta forma, autores como Cooper (2016) defienden un aumento progresivo y paulatino de la autonomía.

Por todo, según autores como Nelson (1996), otorgar autonomía a los empleados como recompensa no solo genera un mayor compromiso de estos, sino también una mayor libertad para que los superiores puedan concentrarse en otras actividades. De esta forma, en la medida que sea posible, es recomendable conceder una mayor autonomía a un empleado que realice correctamente un trabajo previamente determinado. De nuevo, esta autonomía puede materializarse en la decisión de su próxima tarea, la flexibilidad de su horario de trabajo o incluso la elección del lugar de trabajo.

C) FORMACIÓN Y TOLERANCIA AL ERROR.

Por último, dos ideas van de la mano de todo incremento de autonomía laboral:

En primer lugar, la **formación del empleado**, pues un trabajador más capacitado puede ser más autónomo. De esta forma, la autonomía no puede ser concedida como regla general, sino basada en la capacidad del empleado (Rock, 2009).

En segundo lugar, la **tolerancia al error**, es decir, la paciencia y el tiempo para el autoaprendizaje. Sin confianza, no hay espacio para la autonomía, y la

autonomía solo puede ser fructífera en una organización en la que el error y el autoaprendizaje tengan cabida (Maylett & Warner, 2014).

1.3) EJEMPLO PRÁCTICO⁸.

Google es uno de los ejemplos más claros de empresas exitosas en la concesión de autonomía a sus empleados. Entre otras medidas, muchas de las cuales hemos reflejado en epígrafes anteriores (p. ej. teletrabajo), una idea creativa y que puede revolucionar la autonomía laboral en una organización es su innovadora **regla de 20%**.

A través de la regla del 20%, Google divide el trabajo de sus empleados en dos partes. Una primera parte que ocupa el **80% de su tiempo** y que va destinada a un proyecto principal determinado por los superiores correspondientes. Una segunda parte en la que emplean el **20% restante** de su jornada laboral y que, pese a seguir trabajando para la empresa, se destina a un proyecto secundario beneficioso para la compañía que posteriormente deberán exponer a su superior.

De esta forma, no solo se consigue un proyecto en el que la autonomía laboral es total, sino que, esa autonomía laboral percibida, favorece en gran medida el desempeño del trabajador en el proyecto principal que desarrolla para la empresa⁹.

2) SATISFACCIÓN LABORAL: SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO EN SÍ.

2.1) DELIMITACIÓN E IMPORTANCIA DEL CONCEPTO.

De nuevo, antes de profundizar sobre las medidas que una organización puede implementar para elevar el nivel de satisfacción de sus empleados con el puesto de trabajo que desempeñan, vamos a delimitar correctamente el concepto y la relevancia que este tiene para la satisfacción laboral en general.

⁸ Toda la información de este apartado proviene de Schmidt (2006).

⁹ Este tipo de medidas han sido eficazmente implantadas en empresas españolas como refleja Gavín (2013).

Si entendemos el puesto de trabajo como un conjunto de funciones, tareas y obligaciones que otorgan a un empleado una posición definida dentro del organigrama de una compañía (Chiavenato, 2007), lo que hemos llamado **satisfacción con el trabajo en sí** incluye la **satisfacción con dichas tareas, funciones y obligaciones**.

Sin embargo, **¿cómo de importante es la satisfacción con el trabajo en sí para la satisfacción laboral en general?**

Al igual que el concepto de autonomía laboral se relacionaba con el compromiso (“*engagement*”), la satisfacción con el trabajo en sí se relaciona con la **motivación**. En concreto, la idea de conseguir que un trabajador esté más satisfecho con las funciones y actividades inherentes a su puesto de trabajo es la motivación que conlleva el hecho de disfrutar con el mero desempeño de su trabajo (Lunenburg, 2011).

Autores como Velnampy (2009) han demostrado empíricamente que la satisfacción laboral está relacionada positivamente con la motivación, es decir, que las personas satisfechas con su trabajo están más inspiradas en el desempeño del mismo. En la misma línea, Mullins (2010) ha apuntado la importancia de un puesto de trabajo que satisfaga intrínsecamente al empleado para conseguir un alto nivel de motivación y desempeño.

2.2) MEDIDAS PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO EN SÍ.

Actualmente, las teorías sobre satisfacción laboral han ido centrándose en el concepto de **diseño de los puestos de trabajo** (Mullins, 2010). En concreto, el diseño del puesto de trabajo engloba la definición de los siguientes extremos (Chiavenato, 2007):

Contenido del puesto (tareas, funciones y obligaciones).

Métodos y procedimientos de trabajo.

Responsabilidad (relación con los superiores).

Supervisión (relación con los subordinados).

Frente al modelo tradicional excesivamente racionalizado, el modelo actual de diseño de puestos de trabajo busca el **enriquecimiento** del mismo en 5 dimensiones que se

detallarán a continuación: variedad, autonomía, significado, identidad y retroalimentación (Chiavenato, 2007) que, como bien recoge Mullins (2010), pueden resumirse en tres ideas básicas:

Descubrimiento del sentido del puesto.

Experiencia de responsabilidad.

Conocimiento del resultado final del trabajo.

A) VARIEDAD.

La variedad está dirigida al número y la diversidad de **habilidades** (“*skills*”) que un puesto de trabajo requiere para su desempeño. Por lo tanto, está relacionada con el número de conocimientos que el empleado pone en práctica en su puesto de trabajo y la diversidad de medios y procedimientos que utiliza en este (Chiavenato, 2007).

Un puesto de trabajo variado es más desafiante y menos rutinario. Por todo, podríamos decir que un puesto de trabajo variado es contrario a un puesto de trabajo monótono y repetitivo (Lunenburg, 2011).

De nuevo, un buen diseño de puestos no es aquel en el que se otorga una variedad injustificada de tareas al empleado, sino aquel que consigue crear un puesto de trabajo en el que este ponga en práctica gran parte de sus habilidades (Velnampy, 2009).

B) AUTONOMÍA.

Como sabemos, la autonomía está relacionada con la importancia que el **criterio personal** tiene en el puesto de trabajo que se desempeña. En concreto, la autonomía se relaciona con el número de veces en las que el empleado debe rendir cuentas frente a su superior y el periodo de tiempo que pasa entre la última supervisión y la siguiente (Chiavenato, 2007).

Una medida específica que incide en estas dos primeras dimensiones de la definición de puestos es la **carga vertical de trabajo**, basada en la idea de que los empleados vayan desempeñando paulatinamente funciones y tareas que, con anterioridad, hubiesen

correspondido a sus superiores. De esta manera, no sólo se fomenta la práctica de nuevas habilidades y conocimientos, sino que, además, se aumenta la responsabilidad y se reduce la dependencia entre los empleados y sus superiores (Lunenburg, 2011)

C) SIGNIFICADO.

La significación del puesto de trabajo está relacionada con la capacidad que tiene el empleado de reconocer las **razones** que justifican la creación de su puesto. En concreto, un puesto de trabajo con significado será aquel en el que el empleado comprenda cómo su puesto de trabajo contribuye a la organización, a la sociedad, o a ambos entes simultáneamente (Lunenburg, 2011).

Para conceder un alto nivel de significación a un puesto de trabajo, es necesario explicar, entre otros, los objetivos por los que se ha creado, la relación con el resto de puestos y la importancia que tiene para el resultado final (Chiavenato, 2007).

Una medida concreta que incide en esta dimensión de la definición de puestos de trabajo es el **fomento de la relación con el cliente**. La significación del puesto de trabajo crece exponencialmente si quien lo desempeña puede relacionarse con el destinatario final del mismo (Lunenburg, 2011).

D) IDENTIDAD.

La identidad del puesto de trabajo trata la posibilidad de que el empleado realice una parte de trabajo entera o global que se pueda identificar de forma plena y separada del trabajo final (Lunenburg, 2011). De esta manera, el empleado se identifica con la tarea realizada en tanto que se siente creador de una **parte independiente** del trabajo final (Chiavenato, 2007).

Una medida que puede incidir en esta dimensión de la definición de puestos de trabajo es la **agrupación natural**, que consiste en la creación de equipos que, de manera conjunta, lleven a cabo un producto final completo. La agrupación natural de los puestos de trabajo contradice el tradicional proceso en el que cada empleado trabaja de forma individual y separada, pasando su parte al siguiente eslabón de la cadena (Lunenburg, 2011).

E) RETROALIMENTACIÓN.

La retroalimentación se relaciona con la **información** que el empleado recibe del resultado final y del grado de cumplimiento de su tarea (Chiavenato, 2007). La retroalimentación (“*feedback*”) puede ser positiva o negativa, pero, utilizada de forma adecuada, siempre contribuye al enriquecimiento del puesto de trabajo (Lunenburg, 2011).

Una medida concreta que incide en esta dimensión de la definición de puestos de trabajo es la **apertura de canales de retroalimentación**. Si la retroalimentación en una organización pasa de ser una costumbre esporádica a convertirse en un proceso formal y arraigado en la cultura de la compañía, los empleados podrán tener un frecuente seguimiento de su trabajo (Lunenburg, 2011).

2.3) EJEMPLO PRÁCTICO.

Muchas empresas como LG, IBM o Toyota presumen en sus informes anuales de perseguir el enriquecimiento de los puestos de trabajo de sus empleados. De entre las medidas que este tipo de empresas ponen en práctica, hay una que destaca por encima del resto: la **rotación de puestos de trabajo** (Worton, 2015).

Sin embargo, vamos a utilizar la experiencia de Deloitte para ejemplificar que este tipo de técnicas de enriquecimiento del puesto de trabajo son aplicables en todos los sectores e industrias.

Deloitte defiende que el nuevo perfil de empleado reclamaba la posibilidad de poner en práctica una gran cantidad de habilidades y de conocimientos (Bersin, 2017). Por lo tanto, han puesto en marcha varias medidas que permitan enriquecer los puestos de trabajo que existen en su organización. En concreto, su programa de rotación de puestos de trabajo incluye tanto el intercambio de puestos entre las distintas áreas de una misma filial como el envío de empleados de filiales de un país a filiales de otro. En suma, el objetivo de esta estrategia es ayudar a que los empleados puedan poner en práctica sus habilidades en las diferentes áreas de la compañía, ampliando sus redes, aprendiendo nuevos procesos,

comprendiendo el impacto de sus trabajos en el resultado final y tener una visión de la organización en su conjunto que contribuya a que se sientan una parte imprescindible de la misma (Deloitte, 2011).

3) MEDIDAS QUE AFECTAN A OTRAS DIMENSIONES.

En el presente epígrafe se enumeran algunas medidas que pueden ser implementadas por las empresas para incidir en los fenómenos de clima organizacional y satisfacción laboral a través de dimensiones diferentes a, respectivamente, la autonomía y a la satisfacción con el trabajo en sí.

Parte de estas medidas se obtienen de la experiencia de las compañías encuestadas que, a través de la tercera pregunta de cada bloque, citaron algunas de las actuaciones que implementaban para conseguir un buen clima organizacional y una elevada satisfacción laboral.

3.1) CLIMA ORGANIZACIONAL.

A) MEDIDAS IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.

Siguiendo con las dimensiones del clima organizacional que se han utilizado en el presente trabajo, podemos apreciar que muchas de las empresas encuestadas dirigen gran parte de sus esfuerzos empresariales a mejorar la **cohesión** y la unidad de sus equipos de trabajo. De esta forma, algunas de las medidas que incidían en esta dimensión son:

Fomentar las sesiones de *brainstorming*.

Introducir algunas actividades de grupo *outdoor* (p. ej. pasar un fin de semana en una casa rural).

Fijar algunas actividades internas de *team building* (p. ej. comidas de empresa).

Favorecer actividades solidarias en las que puedan coincidir los empleados (p. ej. colaboración con una ONG determinada).

La **confianza** entre superior y empleado también fue destacada. En abstracto, se propusieron varias ideas que deberían poder apreciarse en todo clima organizacional: confianza para poder decir en todo momento lo que uno piensa, posibilidad de tener una opinión distinta a la del superior, libertad para presentar ideas... En concreto, algunas de las medidas propuestas fueron:

Fomentar la costumbre de tener las puertas abiertas en los despachos de los superiores.

Desarrollar un programa de *mentoring* y *coaching* para mandos intermedios.

Aumentar el número de reuniones 121 con superiores.

Otra de las dimensiones en la que incidían gran parte de las medidas propuestas fue la **innovación**. Varias empresas proponían conductas organizacionales como:

Recompensar las nuevas e innovadoras ideas aportadas por los empleados.

Crear un boletín interno de comunicaciones en el que se introduzca una sección para escribir sobre ideas innovadoras.

Fijar reuniones cuyo único objetivo sea proponer nuevas ideas.

Con respecto a las **recompensas no económicas**, algunas de las empresas encuestadas implementaban medidas como:

Conceder regalos para el empleado del mes.

Apoyar públicamente a empleados que han realizado una buena labor en reuniones.

Entregar regalos (p. ej. un reloj) a empleados con una cierta antigüedad.

Por último, en términos de **justicia**, varias organizaciones ponían en práctica algunas medidas como:

Introducir un sistema objetivo de evaluación del desempeño y revisión salarial.

Seguir un proceso de selección y promoción por méritos.

Implementar un sistema de evaluación periódica del desempeño.

B) MEDIDAS PROPUESTAS.

Más allá de las medidas que emanan de los resultados de la encuesta, en este apartado se proponen algunas medidas que sirven para incidir positivamente en dimensiones del clima organizacional diferentes a la autonomía de los empleados:

Dimensión	Medidas
Cohesión (Nazzaro & Strazzabosco, 2003).	Fomentar el trabajo en equipo que evite la competitividad. Dedicar tiempo a dinámicas de grupo (p. ej. “Isla desierta”, “Doble rueda”, “Los cuadrados rotos” ...).
Confianza y apoyo (Nelson, 1996).	Aumentar el número de actividades extralaborales entre empleado y superior (p. ej. desayunar con algunos empleados antes de entrar en la organización). Fomentar relaciones laborales de implicación activa por parte del superior como <i>coaching</i> o <i>mentoring</i> .
Presión (Nelson, 1996).	Conceder tiempo suficiente para conciliar la jornada laboral y la vida fuera de la organización. Introducir señales de flexibilidad horaria (p. ej. supresión de los horarios de entrada y salida).
Reconocimiento (Nelson, 1996).	Fomentar las felicitaciones personales (a la cara o por escrito) a empleados que hayan hecho un buen trabajo. Incrementar el reconocimiento público de un buen desempeño. Aumentar las reuniones informales para celebrar <i>triumfos</i> . Escribir una pequeña y personal anotación que acompañe a los cheques de pago. Introducir el nombre y la foto de empleados en la página web de la empresa.
Justicia (Retos Directivos, 2014).	Seguir de manera fiel la escala salarial en función al puesto o cargo que se ocupa. Completar, si es necesario, la remuneración en metálico con la remuneración en especie . Introducir algún tramo de retribución variable según objetivos.

Innovación (Cornejo Cañamares, 2009).	Potenciar las sesiones de <i>brainstorming</i> . Poner a disposición de los empleados recursos (p. ej. dinero, tiempo y espacio) dedicados sólo a la innovación. Fomentar la participación libre y reducir el miedo al fracaso .
--	--

Ilustración 14. Elaboración propia a partir de las obras citadas.

3.2) SATISFACCIÓN LABORAL.

A) MEDIDAS IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.

De nuevo, utilizando las dimensiones de la satisfacción laboral que se han empleado a lo largo del presente trabajo, encontramos que gran parte de las empresas encuestadas centraban su atención en la implantación de **beneficios sociales** como:

Ofrecer la posibilidad de contratar un plan de pensiones privado o un seguro médico privado.

Conceder ciertas facilidades como “tickets restaurante”.

Otorgar un vehículo de *renting* para el uso privado.

Facilitar plazas de garaje dentro o cerca de la organización.

Otro gran número de medidas iba destinado a incidir en el **sistema de promoción y formación de los empleados**. A modo de ejemplo, cabe mencionar las siguientes medidas:

Ofrecer un plan de carrera dentro de la empresa para el empleado.

Comprometerse con la promoción interna en base a los méritos del empleado.

Favorecer la formación continua del empleado.

Además, las empresas encuestadas también ponen en práctica medidas que persiguen la satisfacción del empleado con su **salario**. En este caso, dos son las medidas más implementadas:

Sistema de retribución con un tramo por objetivos.

Sistema de retribución con un tramo variable (p. ej. reparto de beneficios).

Por último, algunas medidas iban destinadas a incrementar la satisfacción del empleado con las **condiciones físicas de su puesto de trabajo**. En concreto, empresas con más de un edificio o sede facilitaban el traslado de una oficina a otra si el empleado prefería un espacio más amplio, un sitio más céntrico un lugar más alejado del tráfico y la congestión...

B) MEDIDAS PROPUESTAS.

Por último, se proponen algunas medidas que permiten incidir positivamente en dimensiones de la satisfacción laboral diferentes a la satisfacción con el trabajo en sí:

Dimensiones	Medidas
Satisfacción con el salario (Pujol & Osorio, 2004).	Establecer un sistema objetivo y transparente de remuneración. Evitar discrepancias arbitrarias en la remuneración de los empleados.
Satisfacción con el sistema de promociones y formación (Salgado, 2017).	Fomentar la promoción interna frente a la contratación externa. Contribuir a la continua formación del empleado en los campos de su interés dentro de su puesto de trabajo en la organización.
Satisfacción con el reconocimiento y el sistema de beneficios sociales (Nelson, 1996).	Realizar ciertos pagos al empleado como una mensualidad de la hipoteca, el servicio de limpieza de su casa, la guardería de su hijo... Ofrecer algunos activos al empleado como plazas de garaje, un seguro médico privado, un plan de pensiones privado... Conceder cheques regalo en grandes superficies.
Satisfacción con las condiciones de trabajo (Amorós, 2007).	Revisar los puestos físicos de trabajo de los empleados para asegurar que son espaciosos y están bien iluminados y ventilados .

Ilustración 15. Elaboración propia a partir de las obras citadas.

V. CONCLUSIONES.

1) CONCLUSIONES.

Hoy en día, los trabajadores ocupan gran parte de su tiempo y, por ende, de su vida, desempeñando las funciones de su puesto de trabajo. Por todo, el **poder** de las organizaciones para influir en la vida de sus empleados ha ido creciendo y, con ello, su **responsabilidad** para con estos y, en definitiva, para con la sociedad (Camacho, Fernández, Gonzalez, & Miralles, 2013).

Para introducir el **tratamiento de los recursos humanos de una compañía como ventaja competitiva**, el presente trabajo profundizó en los **fenómenos** de clima organizacional y satisfacción laboral:

Por **clima organizacional**, y sin tener en cuenta las matizaciones que podrían realizarse desde las diferentes vertientes que lo han estudiado, podría entenderse la descripción generalmente aceptada por parte de los miembros de una determinada organización del contexto en el que estos llevan a cabo las actividades propias de esta.

La **satisfacción laboral**, y, de nuevo, sin entrar a valorar las diferentes perspectivas desde las que se ha estudiado el fenómeno, podría entenderse como el conjunto de emociones y actitudes a través de las cuales un empleado percibe su puesto de trabajo.

La cantidad y variedad de **dimensiones** que engloban ambos fenómenos hace necesario no solo concluir aquellas que pueden ser concebidas como comunes en todas las empresas sino, además, cuáles son las más importantes de cada concepto.

Por ello, en primer lugar se partió de dos estudios especialmente exitosos a la hora de concluir las dimensiones generalmente encontradas en ambos fenómenos: la obra de Locke (1976), para las dimensiones de la satisfacción laboral, y la obra de Koys & Decottis (1991), para las dimensiones que incluye el clima organizacional.

En segundo lugar, se realizó un estudio propio para encontrar, de entre las dimensiones destacadas por los dos autores citados anteriormente, la dimensión considerada como más importante de cada concepto desde un doble punto de vista: la perspectiva de los empleados y la perspectiva de las organizaciones. Las dos dimensiones que se consideraron más importantes versan sobre el trabajo que se realiza en una organización, frente a otras dimensiones ajenas a este como, por ejemplo, la cohesión del equipo de trabajo o la satisfacción con los beneficios sociales ofrecidos por la compañía.

Por un lado, la **autonomía**, es decir, la libertad a la hora de tomar decisiones, marcarse objetivos y elegir los medios para llegar a estos, fue concebida como la dimensión más importante para obtener un buen clima organizacional por trabajadores y organizaciones.

Por otro lado, la **satisfacción con el trabajo en sí**, esto es, con las funciones y actividades que este requiere y significa, se colocó primera en la escala de dimensiones más importantes para obtener una elevada satisfacción laboral desde ambas perspectivas.

Por todo, se han propuesto una serie de **medidas** que permitan a los empresarios incidir en ambas dimensiones y, con ello, mejorar el clima de su organización y la satisfacción de sus empleados.

En primer lugar, se propone **aumentar la autonomía** de los empleados bien en el principio de la relación laboral, bien como recompensa una vez iniciada esta, en tres aspectos principalmente: en la fijación de objetivos (p. ej. establecimiento conjunto de objetivos entre empleado y superior), en la determinación de los tiempos de trabajo (p. ej. supresión de horarios fijos de entrada y salida) y en la elección de los medios de trabajo (p. ej. fomentando la creatividad del empleado para cumplir con su objetivo).

En segundo lugar, se aboga por favorecer la alineación entre los puestos de trabajo y los empleados que los ocupan a través de un **enriquecimiento sistematizado**

de los puestos de trabajo en cinco vertientes: variedad de las habilidades empleadas, autonomía laboral, identificación del empleado con la tarea, comprensión del significado de cada uno en la organización y retroalimentación.

Por último, también se presentan dos **listados de medidas** que permitan seguir influyendo en ambos conceptos para conseguir optimizar el clima organizacional y la satisfacción laboral a través de otras de las dimensiones analizadas a lo largo de este trabajo.

2) LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Pese a que el objetivo del presente trabajo siempre ha sido obtener unos resultados lo suficientemente amplios como para realizar una serie de **conclusiones generales** sobre la materia, es claro que, cuanto más específico sea el estudio, más se adecuarán estos resultados a una industria concreta.

En otras palabras, y aunque se considera que el presente trabajo supone un buen punto de partida general para comprender e incidir en el clima de una organización y en la satisfacción laboral de los empleados de la misma, lo cierto es que **futuros estudios podrían ser más específicos** a la hora de concluir cuáles son las dimensiones y medidas más relevantes de ambos conceptos en cada una de las industrias organizacionales (p. ej. dimensiones especialmente relevantes en la industria médica).

No siempre es sencillo poder acceder a un número suficiente de individuos y organizaciones que trabajen y compitan en una misma industria. Sin embargo, si futuros estudios pueden lograr dicho acceso, empresarios de diferentes ámbitos podrían **completar** estudios generales como el presente trabajo con otros más específicos sobre su contexto en concreto. De esta forma, se actualizarían y adaptarían las dimensiones de ambos conceptos más importantes en su propia industria y, así, podría **dirigir los esfuerzos empresariales de la manera más adecuada posible** para conseguir un buen clima organizacional y una elevada satisfacción laboral.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Estilo: Manual APA (sexta edición)

- Adecco. (2016). *El Informe Adecco sobre el Futuro del Trabajo en España*. Adecco.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo.
- Balachandran, M., & Thomas, I. (2007). Dimensions of Organizational Climate. *The PsycheSpace*, 1(1), 27-36.
- Barreto, A., & Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires - Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(6), 1140 - 1159.
- Bersin, J. (2017). *Future of Work. The People Imperative*. Deloitte.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. En J. Peiró, & F. Prieto, *Tratado de Psicología del Trabajo: La actividad laboral en su contexto* (págs. 343 - 394). Madrid: Síntesis S.A.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2001). The Affective Dimensions of Organizational Behaviour. Nueva Orleans: LA: Tulane University.
- Camacho, I., Fernández, J. L., Gonzalez, R., & Miralles, J. (2013). *Ética y Responsabilidad Empresarial*. Bilbao: Desclée de Brouwer S.A.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Cheverie, J. (8 de junio de 2015). *Why Autonomy Is Important for Peak Performance*. Recuperado el 5 de febrero de 2019, de EducaseReview: <https://er.educause.edu/blogs/2015/6/why-autonomy-is-important-for-peak-performance>
- Chiang, M., Martín, M. J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: R. B. Servicios Editoriales .
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Cooper, B. B. (4 de mayo de 2016). *The key to happiness at work isn't money—it's autonomy*. Recuperado el 6 de febrero de 2019, de QUARTZ: <https://qz.com/676144/why-its-your-call-is-the-best-thing-you-can-say-to-keep-employees-happy/>

- Cornejo Cañamares, M. (2009). La Cultura de Innovación. *Informes Técnicos Ciemat*, 1(1169), 1-61.
- Crites, J. O. (1969). *Vocational psychology: the study of vocational behavior and development*. Nueva York : McGraw-Hill.
- Cuadrado Roura, J. R. (2016). Desindustrialización versus Terciarización: del aparente conflicto a una creciente integración. *Colegio de Economistas de Madrid*, 1(150), 7-17.
- Deloitte. (2011). *Shared services: From “if” to “how” Insights from Deloitte’s 2011 global shared services survey* . Deloitte.
- Deloitte. (2014). *Tendencias Globales del Capital Humano 2014*. Deloitte.
- Ekvall, G. (1983). *Climate, Structure and Innovativeness og Organizations: A Theoretical Framework and Experiment*. . Estocolmo: Faradet.
- Equipo Great Place to Work, E. (2018). Ranking. *Best Workplaces 2018*, 1(1), 18-23.
- Falgueras, I. (2008). El capital humano en la teoría económica: Orígenes y evolución. *Temas Actuales de Economía*, 2(1), 19 - 48.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. (1964). Environmental Variations in Studies of Organizational Climate. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361 - 382.
- Garayar, V. (6 de febrero de 2019). *El 90% de compañías fijan totalmente el horario de sus empleados*. Recuperado el 6 de febrero de 2019 , de RRHH Digital : http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/134494/El-90-de-companias-fijan-totalmente-el-horario-de-sus-empleados?target=_self
- García, M. L. (2010). Tesis Doctoral: Capital humano y su aportación al resultado de la empresa: análisis en el sector industrial. . Valladolid : Universidad de Valladolid.
- Gavín, A. (29 de agosto de 2013). *El poder del tiempo libre en la innovación: del 20% de Google a la alta cocina española*. Recuperado el 6 de febrero de 2019, de El miracielos: <https://www.elmiracielos.com/innovacion/el-poder-del-tiempo-libre-en-la-innovacion-del-20-de-google-a-la-alta-cocina-espanola/>
- Grant, H. (15 de septiembre de 2011). *How To Give Employees A Sense of Autonomy (When You Are Really Calling The Shots)*. Recuperado el 6 de febrero de 2019, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/heidigranthalvorson/2011/09/15/how-to-give-employees-a-sense-of-autonomy-when-you-are-really-calling-the-shots/#2c0276677c6c>

- Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). Job Satisfaction and Organizational Commitment. En C. L. Cooper, & I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 88-157). Nueva York: John Wiley & Sons.
- Guevara, E. (2008). *La Gestión de las Relaciones y la Responsabilidad Social Empresarial*. Málaga: Eumed.net.
- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research. En D. Magnusson, *Toward a Psychology of Situations: An International Perspective* (págs. 275 - 295). Nueva York: Magnusson, D.
- Jonsson, G. (10 de noviembre de 2017). *Quick Wins: 5 tactics for developing autonomy in your team*. Recuperado el 5 de febrero de 2019, de Peakon: <https://peakon.com/blog/people-management/quick-wins-5-tactics-for-developing-autonomy-in-your-team/>
- Joyce, W., & Slocum, J. (1979). Climates in Organizations. En S. Kerrs, *Organizational Behaviour* (págs. 317-333). Columbus: Grid Publications.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Koys, D. J., & Decottis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265 - 385.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. En M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (págs. 1300 - 1343). Chicago: Rand McNally.
- Lunenburg, F. C. (2011). Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging. *International Journal Of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-11.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job Autonomy in relation to Work Engagement and Workaholism: Mediation of Autonomous and Controlled Work Motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 4(31), 445–458.
- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAFIT*, 1(128), 79 - 86.

- Maylett, T., & Warner, P. (2014). *MAGIC: Five Keys to Unlock the Power of Employee Engagement*. Austin: Greenleaf Book Group Press.
- Melia, J. L., Peiró, J. M., & Calatayud, C. (1986). El Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales. *Millars*, 1(1), 43 - 77.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson.
- Nazzaro, A. M., & Strazzabosco, J. (2003). Dinámicas de grupo y formación de equipos . *Desarrollo de organizaciones de hemofilia* , 1(4), 1-17.
- Nelson, B. (1996). *1001 formas de recompensar a los empleados*. (A. Buitrago Valencia, Trad.) Bogotá: Norma.
- Nelson, B. (2015). *Recognizing and Engaging Employees For Dummies*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Newstrom, J., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Londres: McGraw-Hill.
- Puig Llobet, M., Sabater Mateu, P., & Rodríguez Ávila, N. (2012). Necesidades Humanas: Evolución del concepto según la perspectiva social. *Aposta*, 1(54), 1-12.
- Pujol, R., & Osorio, M. (2004). Remuneración y satisfacción laboral. *Capital Humano*, 1(173), 74-81.
- Retos Directivos. (2 de octubre de 2014). *Los tres sistemas de retribución más eficaces*. Recuperado el 26 de febrero de 2019, de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/los-tres-sistemas-de-retribucion-mas-eficaces/>
- Reyero Trapiello, D. (2018). Compromiso Laboral. *Compromiso laboral: distintivo de las mejores organizaciones*, 1(107), 57-88.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª edición ed.). (L. E. Pineda Ayala, Trad.) Ciudad de México: Pearson.
- Robles-García, M., Dierssen-Sotosa, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carrala, P., Díaz-Mendib, A. R., & Llorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19(2), 127-134.
- Rock, D. (08 de noviembre de 2009). *A sense of autonomy is a primary reward or threat for the brain*. Recuperado el 05 de febrero de 2019, de Psychology Today: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/your-brain-work/200911/sense-autonomy-is-primary-reward-or-threat-the-brain>

- Rousseau, D. M. (1988). The construction of Climate in Organizational Research. En C. Cooper, & I. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology* (págs. 139 - 158). Oxford: John Wiley & Sons.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia*, 1(124), 51-58.
- Sánchez Cañizares, S. M., Fuentes García, F. J., & Artacho Ruiz, C. (2002). *La satisfacción laboral desde la perspectiva del género*. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA.
- Salgado, R. (20 de agosto de 2017). La promoción interna blinda a los empleados con más talento. *La Razón*, pág. 38.
- Schmidt, E. (1 de enero de 2006). *Las 10 reglas de oro de Google*. Recuperado el 6 de febrero de 2019, de InfoBae: <https://www.infobae.com/2006/01/01/231026-las-10-reglas-oro-google/>
- Schneider, B. (1975). Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447 - 479.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some Relationship between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 1(60), 318-328.
- Schratz, M. K. (1993). Recommendations for the Measurement of Organizational Climate. Toronto: Reunión anual de la American Psychological Association.
- Society For Human Resource Management. (2016). *Employee job satisfaction and engagement*. SHRM.
- Stone, C. (1 de octubre de 2018). *Examples of Autonomy In The Workplace & How To Get More Of It*. Recuperado el 5 de febrero de 2019, de GQR: <https://www.gqrgm.com/examples-of-autonomy-in-the-workplace-how-to-get-more-of-it/>
- Thompson, J., & Ressler, C. (2013). *Why Managing Sucks and How to Fix It: A Results-Only Guide to Taking Control of Work, Not People*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Velnampy, T. (2009). Job Satisfaction and Employee Motivation. *Journal of Business Studies*, 1(1), 1-12.
- Vidal, J. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por Internet. *Papers*, 97(1), 193 - 223.

Worton, J. (2015). Retaining a Resilient and Enduring Workforce: Examination of Duty/Position Rotational Assignments for Civilian Acquisition Positions. Fort Belvoir: The Defense Acquisition University.

VII. ANEXOS.

ANEXO I) CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS ORGANIZACIONES.

BLOQUE 2. SATISFACCIÓN LABORAL.

SATISFACCIÓN LABORAL						
1. Selecciona de los siguientes elementos el que consideréis más importante para tener un alto grado de satisfacción laboral. *						
<i>Marca solo un óvalo.</i>						
<input type="radio"/>	Un puesto de trabajo que guste intrínsecamente (por sus tareas y funciones) al empleado.					
<input type="radio"/>	Una retribución económica acorde con el desempeño real del empleado.					
<input type="radio"/>	Un buen plan de promoción, de formación y de carrera profesional.					
<input type="radio"/>	Un adecuado y equitativo número de reconocimientos no económicos (p. ej. verbales).					
<input type="radio"/>	Un buen sistema de beneficios sociales (p. ej. pago de cuotas de guardería o gimnasio).					
<input type="radio"/>	Un lugar de trabajo espacioso, bien iluminado y ventilado.					
2. Ordena las siguientes afirmaciones de mayor a menor importancia. *						
<i>La 1ª será la más importante para tener un alto grado de satisfacción laboral y la 6ª la menos importante. Solo puede existir una 1ª, una 2ª, una 3ª... etc. Selecciona todas las que correspondan.</i>						
	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª
Es vital que el empleado ocupe un puesto cuyas funciones le gusten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es necesario un sistema de retribución económica justa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay que establecer un buen plan de promoción, de formación y de carrera profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es crucial que existan reconocimientos no económicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay que tener presente la implantación de beneficios sociales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es indispensable un lugar de trabajo espacioso, bien iluminado y ventilado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Podrías compartir alguna medida que implementéis para incrementar alguno de estos aspectos de la satisfacción laboral? *						
<i>Pueden ser medidas que contribuyan a la satisfacción con el trabajo en sí, con la remuneración económica, con los reconocimientos no económicos, con los beneficios sociales de la compañía, con las condiciones físicas del lugar de trabajo o con el sistema de promociones de la compañía (p. ej. Sistema de promociones: un fuerte compromiso con la promoción interna).</i>						

BLOQUE 1. CLIMA ORGANIZACIONAL.

CLIMA ORGANIZACIONAL

4. Selecciona de los siguientes elementos el que consideréis más importante para tener un buen clima organizacional. *

Marca solo un óvalo.

- Adecuada autonomía del empleado para tomar decisiones y elegir medios de trabajo.
- Existencia de una colaboración y relación cercana entre empleados.
- Confianza por parte de los empleados para contar problemas personales a su superior.
- Nivel y exigencia de trabajo acorde con el tiempo que se concede para realizarlo.
- Reconocimiento de los aciertos en la misma medida que se comentan los errores.
- Implicación activa (p. ej. ayuda) e interés por parte del superior en el desarrollo profesional del empleado.
- Justicia en el trato (desde reconocimientos hasta fijación de objetivos) por parte del superior.
- Posibilidad de hacer un trabajo de un modo nuevo o diferente.

5. Ordena las siguientes afirmaciones de mayor a menor importancia. *

La 1ª será la más importante para tener un buen clima organizacional y la 8ª la menos importante. Solo puede existir una 1ª, una 2ª, una 3ª... etc.

Selecciona todas las que correspondan.

	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª
Los empleados deberían tener cierta libertad para cumplir sus objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay que buscar que los empleados se relacionen y colaboren entre sí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados deben poder comentar sus problemas personales a su superior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es necesario que la relación entre exigencia y tiempo sea equitativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es crucial el reconocimiento y la recompensa del trabajo bien hecho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El superior debe contribuir en el desarrollo profesional del empleado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El trato entre empleados debe ser acorde con su desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se deben apreciar las nuevas ideas y métodos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Podrías compartir alguna medida que implementéis para mejorar alguno de estos aspectos del clima laboral? *

Pueden ser medidas que contribuyan a la autonomía, la cohesión del grupo, la confianza en los superiores, la exigencia laboral, el apoyo de los superiores, el reconocimiento de los desempeños, la equidad en el trato o la innovación (p. ej. Reconocimiento: regalos por una determinada antigüedad en la compañía).

ANEXO II) CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.

BLOQUE 1. CLIMA ORGANIZACIONAL.

CLIMA ORGANIZACIONAL

3. Selecciona de los siguientes elementos el que consideres más importante para tener un buen clima laboral. *

Marca solo un óvalo.

- Adecuada autonomía para tomar decisiones y elegir medios de trabajo.
- Existencia de una colaboración y relación cercana entre compañeros.
- Confianza para poder contarle tus problemas personales a tu superior.
- Nivel y exigencia de trabajo acorde con el tiempo que te conceden para realizarlo.
- Reconocimiento de tus aciertos en la misma proporción que se comentan tus errores.
- Implicación activa (p. ej. ayuda) e interés por parte de tu superior en tu desarrollo profesional.
- Justicia en el trato recibido (desde reconocimientos hasta fijación de objetivos) por parte de tu superior.
- Posibilidad de hacer tu trabajo de un modo nuevo o diferente.

4. Ordena las siguientes afirmaciones de mayor a menor importancia. *

La 1ª será la más importante para tener un buen clima organizacional y la 8ª la menos importante. Solo puede existir una 1ª, una 2ª, una 3ª... etc.

Selecciona todos los que correspondan.

	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª
Es indispensable tener cierta libertad para cumplir tus objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es fundamental la colaboración entre compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es vital poder confiar en tu superior tus problemas personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es necesario que la relación entre exigencia y tiempo sea equitativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es crucial el reconocimiento y la recompensa del trabajo bien hecho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tu superior debe contribuir en tu desarrollo profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El trato debe ser acorde con tu desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se deben apreciar las nuevas ideas y métodos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BLOQUE 2. SATISFACCIÓN LABORAL.

SATISFACCIÓN LABORAL

1. Selecciona de los siguientes elementos el que consideres más importante para tener un alto grado de satisfacción laboral. *

Marca solo un óvalo.

- Un puesto de trabajo que te guste por sus tareas y funciones.
- Una retribución económica acorde con tu desempeño real.
- Un buen plan de promoción, de formación y de carrera profesional.
- Un adecuado y equitativo número de reconocimientos no económicos (p. ej. verbales).
- Un buen sistema de beneficios sociales (p.ej. pago de cuotas de guardería o gimnasio).
- Un lugar de trabajo espacioso, bien iluminado y ventilado.

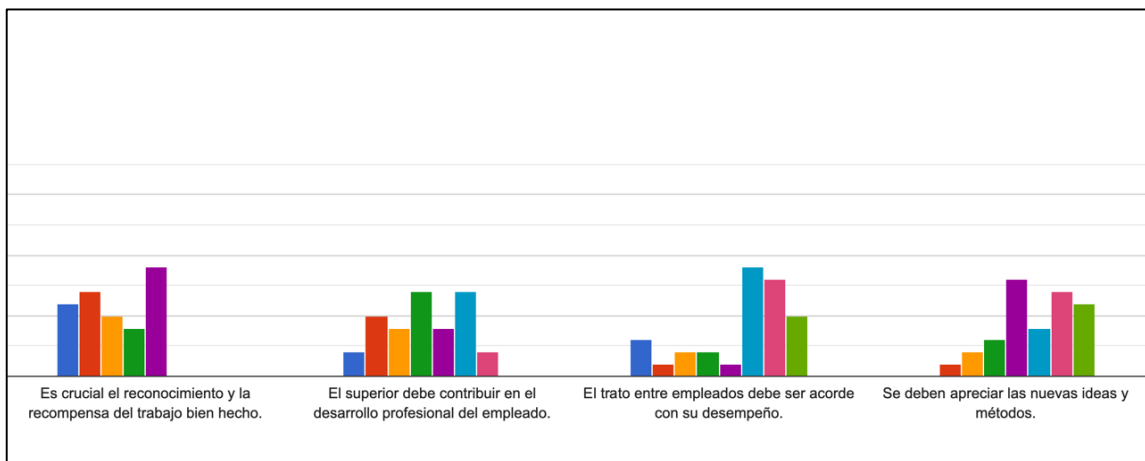
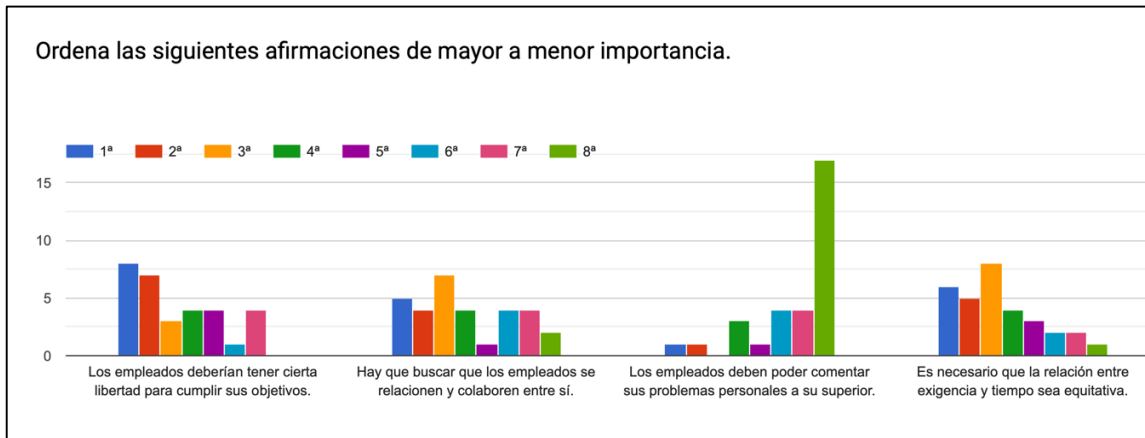
2. Ordena las siguientes afirmaciones de mayor a menor importancia. *

La 1ª será la más importante para tener un alto grado de satisfacción laboral y la 6ª la menos importante. Solo puede existir una 1ª, una 2ª, una 3ª... etc.

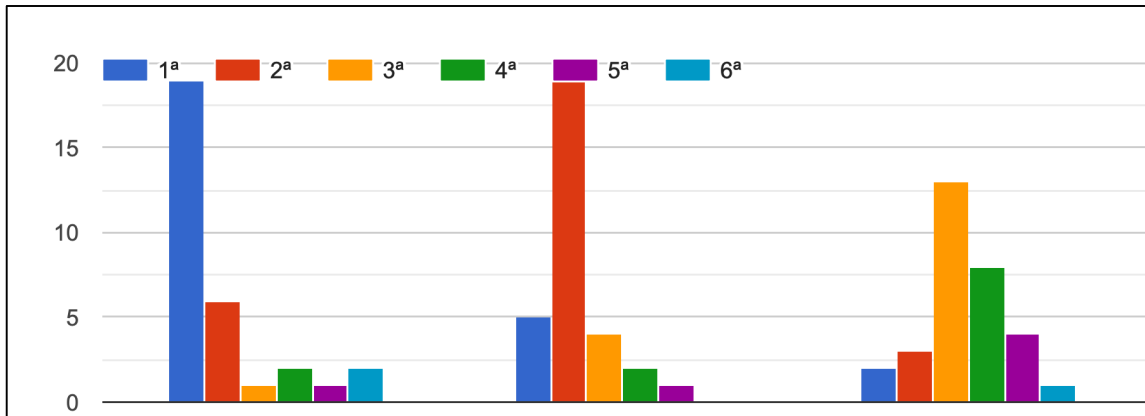
Selecciona todos los que correspondan.

	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª
Es vital ocupar un puesto cuyas funciones te gusten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es necesario que te retribuyan económicamente de forma justa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es esencial que te ofrezcan un buen plan de promoción, de formación y de carrera profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es crucial que existan reconocimientos no económicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es básica la implantación de beneficios sociales (p. ej. pago de matrículas en cursos de ocio).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es indispensable un lugar de trabajo espacioso, bien iluminado y ventilado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO III) RESULTADOS DE LA SEGUNDA PREGUNTA DEL BLOQUE I. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS ORGANIZACIONES.



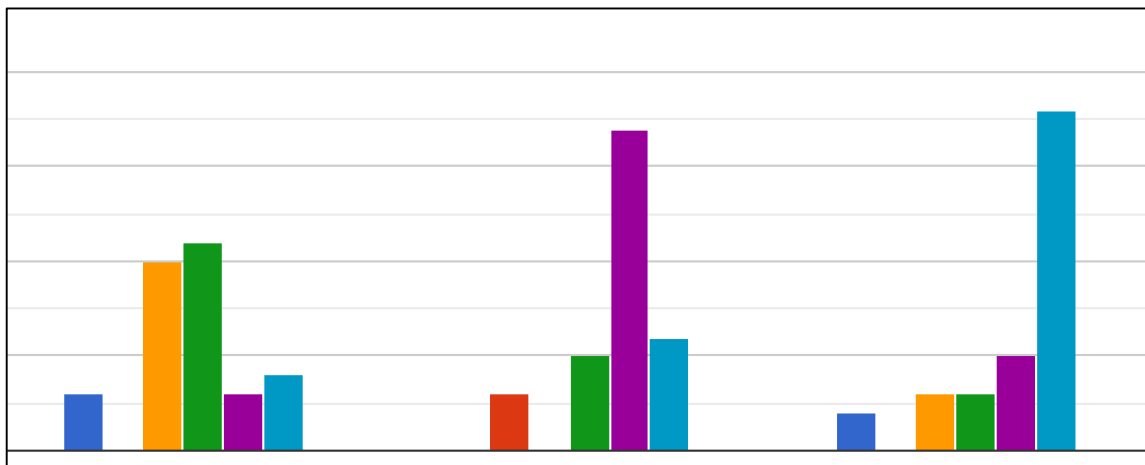
ANEXO IV) RESULTADOS DE LA SEGUNDA PREGUNTA DEL BLOQUE II. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS ORGANIZACIONES.



Primer enunciado: Es vital que el empleado ocupe un puesto cuyas funciones le gusten.

Segundo enunciado: Es necesario un sistema de retribución económica justa.

Tercer enunciado: Hay que establecer un buen plan de promoción, de formación y de carrera profesional.

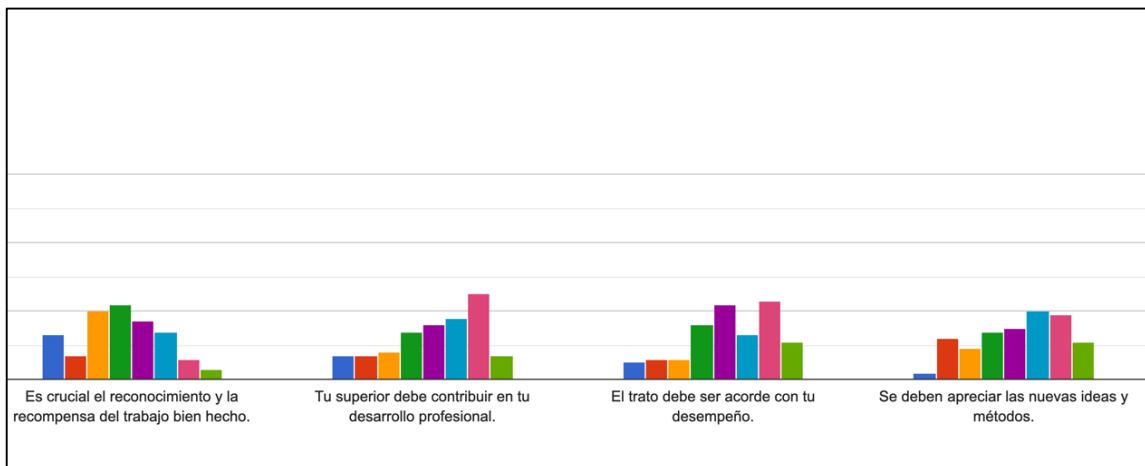
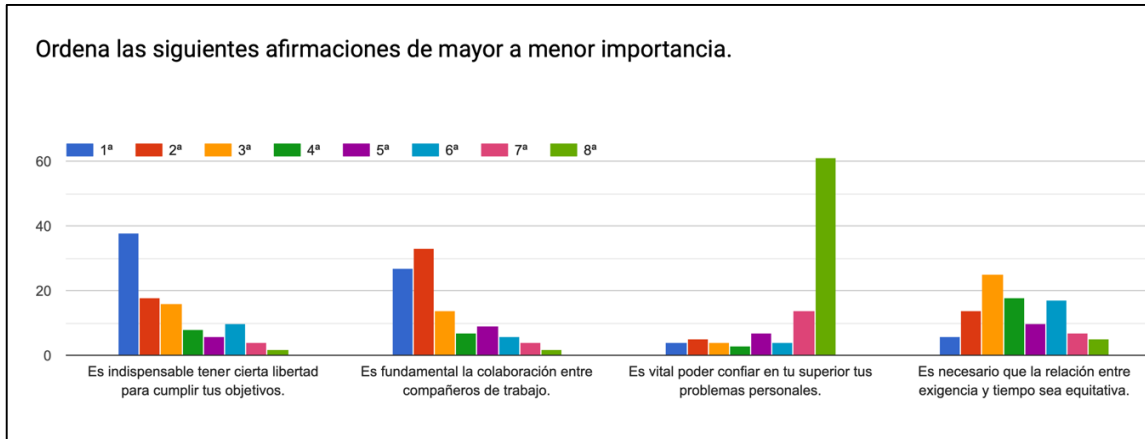


Cuarto enunciado: Es crucial que existan reconocimientos no económicos.

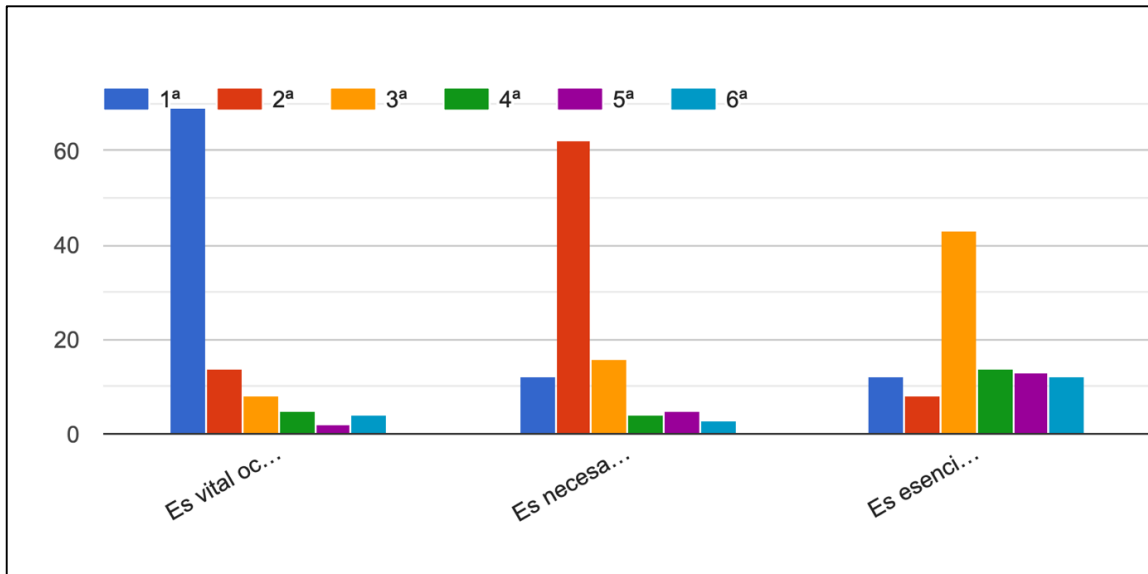
Quinto enunciado: Hay que tener presente la implantación de beneficios sociales.

Sexto enunciado: Es indispensable un lugar de trabajo espacioso, bien iluminado y ventilado.

ANEXO V) RESULTADOS DE LA SEGUNDA PREGUNTA DEL BLOQUE I. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.



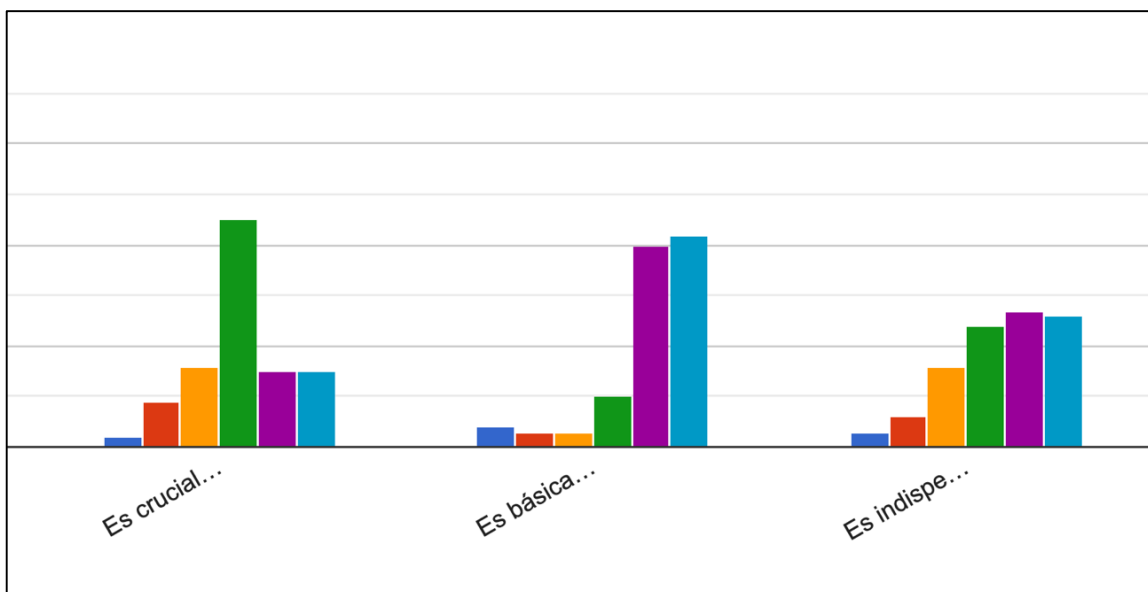
ANEXO VI) RESULTADOS DE LA SEGUNDA PREGUNTA DEL BLOQUE II. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.



Primer enunciado: Es vital ocupar un puesto cuyas funciones te gusten.

Segundo enunciado: Es necesario que te retribuyan económicamente de forma justa.

Tercer enunciado: Es esencial que te ofrezcan un buen plan de promoción, de formación y de carrera profesional.



Cuarto enunciado: Es crucial que existan reconocimientos no económicos.

Quinto enunciado: Es básica la implantación de beneficios sociales.

Sexto enunciado: Es indispensable un lugar de trabajo espacioso, bien iluminado y ventilado.

ANEXO VII) ENLACES RELEVANTES.

1) ENLACES DE LOS CUESTIONARIOS.

Cuestionario para organizaciones: <https://goo.gl/forms/IIDnkXRPZDxIBYhi2>

Cuestionario para empleados: <https://goo.gl/forms/KOxLkxUvemTPBjxp1>

2) ENLACES DE LOS RESULTADOS.

Resultados del cuestionario para organizaciones: <http://ge.tt/2sE7Muu2>

Resultados del cuestionario para empleados: <http://ge.tt/3C83Muu2>