

Trabajo final de graduación para obtener el título de Licenciado en Administración de  
Negocios Agropecuarios.

### **TÍTULO:**

DIFERENTES FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL MEJORAMIENTO DE  
LA CALIDAD DE VIDA LABORAL COMO ESTRATEGIA EN LA  
GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS AGROPECUARIOS. ESTUDIO DE  
CASO: ESTANCIA "LA CARITA"

**Autores:** Freeman Tedi Brian y Rentero Guillermo Jorge

**Director:** Lic. Resler Mónica Raquel. Cátedra "Administración de Recursos Humanos".

**Codirector:** Lic. Lasheras Daniel Mario. Cátedra "Administración de Recursos Humanos".

**Evaladores:** Dra. Carla Suarez. Cátedra "Biología y ecología vegetal de Ing. Agronómica"

Esp. Soledad Stadler. Cátedra "Costos para la administración".

FACULTAD DE AGRONOMÍA, UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

Santa Rosa (La Pampa), Argentina- 2018

## INDICE

Resumen y Palabras Clave	3
Abstract and Key Words	4
1. Introducción	5
1.1. Antecedentes.....	6
1.2. Definición del problema .....	11
1.3. Hipótesis .....	16
1.4. Objetivos .....	16
2. Materiales y Métodos.....	17
2.2. Estudios de Caso Estancia “La Carita”	
2.2.1. Dimensiones abordadas .....	20
3. Resultados y discusión	25
4. Consideraciones finales	31
5. Propuestas	32
Bibliografía	33
Anexos	35

## RESUMEN

El siguiente escrito hace referencia a la problemática laboral que existe en las empresas agropecuarias. Partiendo de un marco global y generalizado, con datos que se encuentran disponibles, se realizó un estudio de caso en el cual se demuestra la realidad que se exhibe en el clima laboral de dicha empresa. Para la recopilación de información y análisis del estudio de caso se llevó a cabo una entrevista con el administrador del establecimiento. Así mismo fue diseñada una encuesta orientada hacia los encargados y peones que se encuentran trabajando en la empresa.

Así, se pone en valoración de los encuestados una serie de variables que están en relación al presente estudio. Mediante un proceso estadístico se determinó cuáles de esas variables son las que guardaban mayor interrelación con el resto de las mismas, pudiendo determinar así posibles puntos críticos o de conflicto.

A partir de ello se logra determinar que los miembros de la organización otorgan mayor importancia a los indicadores individuales frente a los globales. Esta realidad nos ubica frente a un individuo que centra su concepción de calidad de vida laboral en sí mismo, dejando de lado los intereses de la organización en la cual se desempeña.

**PALABRAS CLAVE:** clima laboral, trabajo decente, satisfacción, productividad, punto crítico.

## **ABSTRACT**

The following document refers to the labor problems that exist in agricultural companies. Based on a global and widespread framework, with information that is available, a case study was conducted in which the reality of the work climate is displayed in the Company. For the collection of information and analysis of the case study an interview was carried out with the administrator of the Company. Likewise, it was designed a survey geared towards managers and laborers who are working in the company.

In this way, a series of variables that are related to the present study are put into the assessment of the respondents. Then, by means of a statistical process, it was determined which of those variables were the ones that were most interrelated with the rest of them, thus being able to determine possible critical or conflict points.

From this, it is possible to determine that the members of the organization give major importance to the individual indicators compared to the global ones. This reality places us in front of an individual who focuses his conception of labor quality life on himself, leaving aside the interests of the organization in which he works.

**KEY WORDS:** work climate, decent work, satisfaction, productivity, critical point

## 1. INTRODUCCION

Nuestra cultura tiende a ver el conflicto negativamente y en consecuencia, tiende a negarlo, desplazarlo, a tener una actitud expulsiva del mismo. Coexiste entre nosotros el prejuicio de que todo debe estar bien, cuestión que en los responsables de equipos de trabajo deviene en intolerancia (Tort & Lombardo, 2004). El impacto de la globalización, de los avances tecnológicos y la rápida evolución de los sistemas de producción, han dado como resultado por un lado, nuevas oportunidades, y por otro, una serie de problemas que surgen de la adaptación a los cambios vertiginosos. Una gran dificultad que se puede observar cada vez más a menudo a causa de estos cambios, es que muchas personas son dejadas de lado dentro del proceso de desarrollo, y su acceso al mismo depende de nuevos factores condicionantes distribuidos sin equidad, como por ejemplo, las habilidades y competencias, los conocimientos y las redes de contacto.

Para que la economía pueda crecer y lograr como resultado la posibilidad de obtener un trabajo decente para cada persona económicamente activa, tendrá que mejorar la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. (Rodgers, 1995).

Atento a todo lo anteriormente mencionado, se destaca que la Calidad de Vida Laboral (CVL) es frecuentemente considerada como la base del desarrollo económico<sup>1</sup>, ya que permite aumentar la producción de los bienes y servicios con una mejor utilización de los factores favorecedores de la misma. Por ello es necesario entender la relación fundamental que existe entre productividad, eficiencia y calidad de vida laboral. Aspectos tales como la CVL, la tecnología, la eficacia, los esquemas de gestión organizacional y del trabajo son determinantes

---

<sup>1</sup> La capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.

dentro de una estrategia para elevar la productividad. Por lo tanto se da la necesidad de establecer un vínculo entre CVL y su influencia en la gestión de establecimientos agropecuarios, como así también en la satisfacción laboral de las personas que allí se desempeñan, se torna cada vez más imperiosa (Casanova, 2002).

### **1.1 Antecedentes**

La Calidad de Vida Laboral –CVL- frecuentemente es considerada como base del desarrollo económico, ya que permite aumentar la producción de los bienes y servicios con una mejor utilización de los factores favorecedores de la misma. Por ello es necesario entender la relación fundamental que existe entre productividad, eficiencia y calidad de vida laboral y cómo de un manejo adecuado puede resultar una mejor posición competitiva en el individuo primero, y en la organización después, para vigorizar la gestión organizacional. El concepto de CVL hace referencia a las condiciones y las prácticas organizacionales dirigidas hacia la promoción de la salud física mental de los trabajadores, su seguridad y su satisfacción. Entre las prácticas organizacionales que mayor incidencia tienen sobre la mejora de la CVL se encuentran los sistemas de participación y de implicación de los empleados, las técnicas de enriquecimiento del trabajo, los métodos de supervisión democráticos y las prácticas dirigidas a la creación de un clima de seguridad. Sin embargo, la CVL no puede entenderse sin valorar los resultados de las experiencias del trabajador, es decir, las consecuencias que para éste tienen las condiciones en las que trabaja y las prácticas organizacionales. En suma, la CVL constituye un concepto multidimensional que trata de explicar la forma en que se producen las experiencias laborales tanto en sus condiciones objetivas (participación, seguridad, supervisión, salario, desarrollo de carrera, etc.) como en sus condiciones subjetivas (el modo en que el trabajador “vive” su actividad laboral y los resultados obtenidos). Por ello debe enfocarse desde una visión integrada de los principales elementos psicosociales implicados en

su análisis, “tratando de abordar su estudio desde una doble perspectiva, objetiva y subjetiva, que permita la comprensión de los efectos y las condiciones que la CVL ejerce sobre los trabajadores y las organizaciones”. González, Peiró y Bravo (1996).

El estudio de la calidad de vida laboral se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico-metodológicas. Por un lado, la perspectiva denominada CVL psicológica, que persigue fundamentalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los intereses individuales a los de la organización. (Agulló, E. y Torres, A. 2002). Por el otro, la perspectiva de la calidad de vida del entorno de trabajo, que mantiene la postura contraria. Es decir, alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacional como paso previo sin el cual no sería posible satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador. Ambos enfoques pese a compartir la meta común de mejorar la calidad de la vida laboral discrepan en cuanto a los objetivos perseguidos. (Agulló, et al. 2002).

Muchos de los autores estudian las variables del entorno laboral, mientras que otros las características personales de los individuos. Es por ello que se ha llegado a hacer una clasificación de los indicadores, diferenciando los individuales de los globales.

#### Indicadores individuales:

- Satisfacción Laboral: Locke (1976) lo ha definido como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. La responsabilidad social empresarial aumenta los niveles de satisfacción laboral, pertenencia, compromiso y lealtad de los empleados. Las acciones socialmente comprometidas también promueven la estabilidad y el

bienestar del público interno: un estudio reciente realizado por la encuestadora Cherenson Group-3 señala que casi el 80 % de los empleados prefieren trabajar para una compañía que tiene una excelente reputación y paga un salario suficiente para cubrir sus necesidades que para una compañía que pague un mejor salario pero que tiene una mala reputación en general.

- Condiciones y medio ambiente del trabajo: Agrupa a variables como seguridad e higiene, aspectos ergonómicos, nuevas tecnologías, siniestralidad (Emery; 1976, Díaz et al., 1993, Prieto; 1994, Hill et al., 1998), diseño del puesto, características y contenidos del trabajo, variedad de las tareas, confort (Ondrack & Evans; 1987, Gupta et al., 1993, Ripoll et al., 1993).
- Salud y ambiente físico en el lugar de trabajo: Según la OMS y la OPS (2000 citado en Barrios, S. & Paravic, T. 2006), la promoción de la salud en el lugar de trabajo incluye la realización de una serie de políticas y actividades en los lugares de trabajo, diseñadas para ayudar a los empleadores y trabajadores en todos los niveles a aumentar el control sobre su salud y a mejorarla, favoreciendo la productividad y competitividad de las empresas y contribuyendo al desarrollo económico y social de los países. El lugar de trabajo puede ser cualquier entorno en el cual la gente trabaja, incluidos el hogar y la calle.
- Organización: Agrupa las siguientes variables relacionadas con aspectos como el sistema de trabajo, políticas y métodos de dirección y gerencia, la cultura y estrategias organizacionales como organización del trabajo, efectividad y productividad (Marks; 1986, Barnett & Gareis; 2000). Estructura, funcionamiento, cultura y cambio organizacional, participación y toma de decisiones (Shein; 1986, Sánchez; 1993, Beckett; 1998, Fernández Ríos et al., 2001). Factores psicosociales (Blanco; 1985,



Gupta & Khandelwal; 1988, Petterson; 1998). Aspectos sociales, comunicación y clima laboral (Jackofsky & Slocum; 1989, Gallego et al., 1993, Lagarica; 1995, Sánchez; 2000, Chiang & Núñez; 2005, Chiang et al., 2007). Trabajo en equipo y grupos de trabajo (Gist et al., 1987, Zink & Ackermann; 1990, Gracia, F.G. et al., 2000).

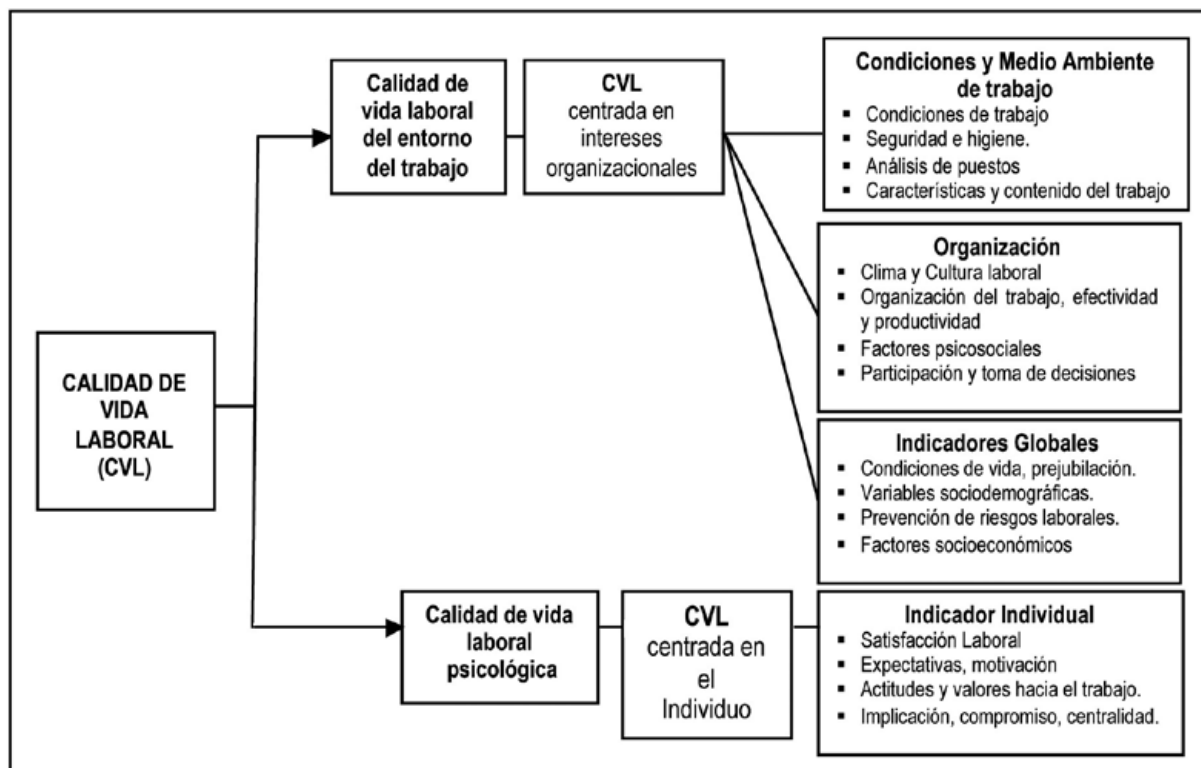
- Cultura: Según Schein, E. (1986 citado en Rodríguez, J.M<sup>a</sup>, 2005) la cultura es “un conjunto de creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, consiguientemente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas”.
- Participación de los trabajadores: Según Laville J.L. (1991 citado en Boix, P & Vogel, L 2006) participación es “toda forma de gestión de la producción o de la empresa en la cual toman parte o están asociados los trabajadores de base”.

#### Indicadores globales:

Indicadores como los factores económicos, políticos, ecológicos, sociales, histórico-culturales y tecnológicos que tienen que ver con el entorno laboral como calidad de vida, bienestar y salud laboral (Giory; 1978, Casas; 1999; Bennett & Lehman; 2000).

Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida, status sociodemográfico (Eden et al., 1999, Requena; 2000). Factores socioeconómicos: prevención de riesgos laborales, políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral (Maccoby; 1984, Elizur & Shye; 1991, Fields & Thacker; 1992, Botella & Blanch; 1993).

Finalmente para explicar de una forma más clara el concepto de calidad de vida laboral y lo que implica cada indicador, se muestra a continuación un esquema de la calidad de vida laboral (ver fig.1).



**Fig. 1. Esquema de la Calidad de Vida Laboral**

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2 Definición Del Problema

Existe la necesidad de establecer un vínculo entre la Calidad de Vida Laboral (CVL) y la influencia que la misma ejerce en la gestión de los establecimientos agropecuarios, como así también, en la satisfacción laboral de las personas.

Un estudio de este tipo puede servir como punto de partida para repensar las bases sobre las que se asientan las condiciones de trabajo actuales en el ámbito rural, tratando de determinar en qué medida se adecuan a la noción de trabajo decente, sobre todo si se tiene en cuenta que éste ofrece un marco que incluye tanto las metas sociales como las económicas. Todo ello a partir del grado de importancia que los trabajadores le otorgan a las dimensiones a considerar en la evaluación de la CVL imperante en su lugar de trabajo. El análisis de esta problemática puede proporcionar las estrategias a aplicar en el futuro en la gestión de múltiples y variadas explotaciones agropecuarias, y su alcance puede ser extensivo teniendo en cuenta la implicancia del trabajo dentro del contexto social. Además conviene tener en cuenta que la promoción de la CVL, significa también un cambio en la forma de funcionamiento de la economía del mundo globalizado, generando una visión más amplia de la cuestión, en la cual estén incluidas mayores oportunidades de trabajos e ingresos.

El abordaje de esta problemática requiere una visión equilibrada de todos los aspectos citados. La particularidad del concepto de CVL, supone la existencia de un trabajo decente, esto es según Rodgers (1995), un enfoque conjunto del trabajo, el empleo y el progreso social.

Es interesante partir de esta concepción, ya que contempla al trabajo de una manera integral, que además supone la adopción clara de una posición valorativa íntimamente relacionada con la dignidad de la persona humana.

Otro aspecto de suma importancia es el conocido como *Clima Laboral*. Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

El clima laboral parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima laboral suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia (Covey, 1989).

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.
- Comunicación: la existencia de una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación. Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto

protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad. De acuerdo con diversos autores, la comunicación es un elemento clave para lograr un buen clima organizacional y además puede incidir en el logro de los objetivos propuestos para la empresa (Covey, 1989).

- Liderazgo: Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa. Dentro de la teoría administrativa existen muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo. Desde los enfoques autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques más relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado en él. Ante esto, surge la pregunta: ¿cuál es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo. Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma. No debemos olvidar que la esencia misma del líder, es de aquella persona que conduce a un grupo de personas pretendiendo llevarlas a un fin exitoso. Liderar es a la vez servir, y servir es el arte supremo (Beal, Bohlen & Raudabaugh, 1964).

Identidad-Pertenencia: La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación. La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo y genera una mayor productividad. No está de más mencionar que se ha observado que las empresas en donde los empleados muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

- Motivación: La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga, por ejemplo.
- Relaciones. Este factor se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal. Lo ideal sería que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales. Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general.

Por lo tanto se debe vigilar las relaciones, y esté atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

- Reconocimiento: En muchas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta vulgarmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.
- Remuneraciones: En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premie de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

### **1.3 Hipótesis**

Existe una fuerte relación entre la CVL y el desempeño laboral de los miembros de establecimientos agropecuarios.

### **1.4 Objetivos.**

Con los objetivos que se exponen a continuación se pretende focalizar el problema de la CVL mediante la elaboración de un trabajo de “estudio de caso” que dé cuenta de la característica de la misma y su implicancia en la productividad y la eficiencia organizacional, contribuyendo a mejorar la gestión dentro de los establecimientos agropecuarios.

Se busca establecer dimensiones e indicadores propios de la organización estudiada, desarrollando preguntas de investigación que den las pautas necesarias para definir las variables en cada una de las mismas, vincularlas al marco teórico seleccionado para evaluar y analizar si existe algún tipo de relación entre ellas y qué conclusiones se pueden extraer que resulten útiles para futuras investigaciones.

#### Objetivo General:

- Evaluar la incidencia de la Calidad de Vida Laboral en el desempeño de los establecimientos agropecuarios.

#### Objetivos específicos:

- Reconocer los principales factores que influyen sobre la CVL.
- Evaluar como estos factores impactan sobre la productividad.
- Reconocer mecanismos que aporten a la mejora de la CVL para un mejor desempeño de la organización.



## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

A partir de la bibliografía expuesta se abordó un estudio de caso en el cual se llevó a cabo el análisis de un establecimiento rural de la provincia de La Pampa; en el cual se relevaron las variables que mayor influencia tienen en el ambiente laboral en las empresas llevándolas al ámbito agropecuario.

Se partió del objetivo de que un mejoramiento en el Clima Laboral por iniciativa y acciones de la empresa agropecuaria, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de Recursos Humanos impactará en el desempeño de la organización.

Para tal fin se buscó conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para así determinar el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

La metodología utilizada en la investigación es de tipo exploratoria descriptiva, se basa primeramente en una búsqueda bibliográfica y en las siguientes etapas, en la realización de entrevistas a directores y encuestas al personal, en una intervención de campo en el establecimiento La Carita, a través de un cuestionario cuantitativo a los empleados de la misma y entrevistas personales a los distintos gerentes.

A partir de la información recopilada en la bibliografía y los datos que se han tomado en el campo, se contrastaron las variables que tienen mayor influencia sobre el clima laboral y a partir de las similitudes o divergencias, se procedió al análisis en profundidad de las mismas para brindar una propuesta de cambio en los establecimientos rurales.

Para realizar el análisis se utilizaron métodos subjetivos que evalúan la CVL percibida basándose en los datos cuantitativos recabados de las opiniones y juicios que los trabajadores

emiten acerca de su entorno de trabajo, tomando para ello variables individuales<sup>2</sup>. Para tal fin se utilizaron técnicas de corte subjetivo, como pueden ser la observación, la entrevista, las encuestas y las macro encuestas, el grupo de discusión, el cuestionario y las escalas de satisfacción laboral entre otras.

Para realizar el tratamiento de datos y de la información resultante de esta investigación se volcaron las respuestas obtenidas en una base de datos del programa IBM SPSS statistics en su versión 20; luego de realizar un análisis descriptivo de contingencia y buscando un  $\chi^2$  menor a 0,05, hallamos las variables que se destacan en importancia por su cantidad de interrelaciones con otras variables puestas en estudio. Los resultados obtenidos fueron contrastados con la recopilación de información de distintos autores para la elaboración de estrategias útiles a la hora de mejorar la CVL en los establecimientos agropecuarios.

## **2.2 Estudio de caso estancia La Carita**

Para el abordaje de la investigación a continuación se presenta una caracterización y presentación del establecimiento agropecuario donde se lleva a cabo el estudio; la información que se presenta fue obtenida a través de una entrevista con el administrador del establecimiento. La misma fue realizada con preguntas abiertas que permitieron el desenvolvimiento y profundización del manejo del mismo.

Es un establecimiento agropecuario ubicado en la zona de Toay, a 25 km de Santa Rosa aproximadamente, cuenta con 8652 has propias y 1981 has alquiladas. En este se lleva a cabo la producción de vacunos, tanto cría, como recria, y una mínima parte a la producción agrícola que se realiza para la suplementación del ganado en las épocas desfavorables.

---

<sup>2</sup> Satisfacción, motivación, actitudes y valores hacia el trabajo.

La empresa lleva por dueños a una firma radicada en Francia, por lo cual la visita de los mismos al establecimiento es esporádica (2 veces o 3 al año). De ellos deriva la toma de decisiones más importantes que tiene la empresa.

La administración del establecimiento es llevada a cabo por un administrador radicado en la ciudad de Santa Rosa, el cual concurre al establecimiento 2 o 3 veces por semana. El mismo cumple con la toma de decisiones y el manejo del capital dentro de la empresa; delega las funciones y tareas a los encargados y luego se ocupa del control de las actividades. Este mantiene una estrecha comunicación con los dueños donde informa y da aviso de las actividades realizadas a sus superiores.

El establecimiento cuenta con 4 empleados, los cuales se encuentran bajo el mando de dos encargados; uno es el encargado de herramientas y otro es el encargado de la parte ganadera. Estos controlan el cumplimiento de las tareas y labores que realizan los peones y puesteros.

Dentro del establecimiento encontramos que dos empleados tienen su lugar de trabajo en el casco de la estancia junto a los encargados y otros dos que están ubicados en viviendas alejadas (puestos). Dentro del establecimiento también permanece una cocinera de personal ubicada en el casco.

Cada uno de los empleados tiene tareas específicas a realizar diariamente las cuales son dirigidas y controladas por los encargados; uno de ellos se aboca a la atención del feedlot con capacidad para 800 cabezas, tanto a la suplementación y alimentación del ganado como al cuidado del mismo. Otro de los empleados se encuentra en su mayor parte realizando labores de siembra dentro del establecimiento.

En los momentos en que se trabaja con hacienda todos los empleados se encuentran afectados a realizar el trabajo; cabe destacar que el establecimiento cuenta con 1700 vacas madres.

En cuanto a las remuneraciones y jornadas laborales, todo se cumple de acuerdo a la Ley de Contrato Laboral vigente para trabajadores rurales y afines (N° LEY 26.726). También se llevan a cabo estímulos monetarios, destinados a lograr una mejor predisposición de los empleados para con las tareas a cumplir. La administración aclara que su propósito fundamental es la intención de conformar un equipo de trabajo fortalecido que permita optimizar el funcionamiento del establecimiento.

El administrador destaca que en la actualidad, el gerenciamiento de los recursos humanos es el principal cuello de botella dentro de la actividad del establecimiento. Si bien se están tomando medidas que intenten paliar dicha situación, la relación de los empleados entre sí y para con los gerenciadorees sigue siendo un punto crítico.

### **2.2.1 Dimensiones abordadas**

#### **Derechos Laborales.**

Esta dimensión refiere a las prerrogativas de quienes se desempeñan en relación de dependencia como resultado de la regulación legal y convencional de la relación laboral. Tales derechos se pueden identificar a través de aspectos tales como, horario de trabajo, remuneración percibida, vacaciones, reclamos, derechos sindicales, etc.

1. ¿Trabajo sólo el horario planificado?
2. ¿Mi remuneración es la que corresponde por Ley?
3. ¿Soy escuchado por mis superiores ante reclamos por derechos laborales?
4. ¿Las vacaciones se me otorgan en el período establecido por Ley?

5. ¿Se cumplen las pausas previstas dentro del horario de trabajo para recuperarme de la fatiga?
6. ¿Se respetan mis derechos sindicales?
7. ¿Se me respeta la promoción y el desarrollo de carrera previstos en la normativa vigente?
8. ¿Se me respeta la normativa vigente en lo que se refiere a la estabilidad en el empleo?

### **Servicios Asistenciales y Sociales.**

Aquí se contempla el conjunto de prestaciones que tienen por objeto el bienestar del trabajador tanto en aquellas cuestiones más relacionadas con su actividad laboral (cafetería, guardería, transporte) como en las que sin estar directamente ligadas a ésta (camping, recreación, salud) otorgan una mejor calidad de vida y por lo tanto pueden influir positivamente en el trabajador y proyectarse virtuosamente en el desempeño de sus funciones.

1. ¿Se me otorgan todos los beneficios sociales previstos por Ley?
2. ¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por Ley, en transporte?
3. ¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por Ley, en recreación?
4. ¿Los beneficios sociales recibidos son acordes a mis expectativas?

### **Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.**

Esta dimensión permite evaluar el grado de satisfacción que producen en los trabajadores los sistemas de gestión de RR HH y los procesos de comunicación y participación.

1. ¿Me siento a gusto en la organización?
2. ¿Percibo equidad en lo atinente a la Retribución?

3. ¿El salario que recibo es acorde con mis expectativas?
4. ¿Considero que hay claridad en las políticas hacia los RR.HH.?
5. ¿Mi organización me facilita la formación para adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para mi trabajo?
6. ¿Cuándo hay conflictos lo discuto de manera franca y abierta?
7. ¿Se promueve la participación en cuestiones/decisiones que afectan mi trabajo?
8. ¿Existe una buena comunicación organizacional?
9. ¿La organización me ofrece oportunidades de promoción y desarrollo?

### **Contenido y Organización del Trabajo.**

Grado en que el diseño del trabajo contempla la claridad del rol del trabajador, la autonomía, la variedad de tareas y el desarrollo del trabajador, considerando además aspectos que tienen que ver con los recursos tecnológicos y la ergonomía.

1. ¿Puedo regular el ritmo de mi trabajo?
2. ¿El trabajo me permite una postura relajada?
3. ¿Mi trabajo me ofrece la posibilidad de realizar variedad de tareas?
4. ¿En mi ambiente de trabajo los recursos tecnológicos son los adecuados?
5. ¿Mi trabajo me permite desarrollarme en el campo laboral?
6. ¿Los objetivos, funciones y responsabilidades de mi trabajo están expresados con claridad?
7. ¿Mis tareas habituales no me demandan excesivo esfuerzo físico?

8. ¿Puedo determinar la manera de realizar mi trabajo?

### **Condiciones del Entorno Laboral.**

Esta dimensión se refiere a las condiciones brindadas por el entorno laboral que posibiliten el normal desempeño de los empleados en su lugar de trabajo, permitiendo de esta manera la optimización de los recursos disponibles. Aquí se contemplan aspectos referidos a seguridad, iluminación, mobiliario, climatización, ventilación, equipamiento, entre otros.

1. ¿El medio ambiente físico de mi trabajo es confortable?
2. ¿La iluminación es la adecuada?
3. ¿La ventilación es la adecuada?
4. ¿La temperatura en el lugar de mi trabajo es confortable?
5. ¿Mi ambiente de trabajo tiene equipamiento adecuado?
6. ¿El ambiente de mi trabajo es seguro y libre de riesgos de accidentes?
7. ¿Mi ambiente de trabajo es adecuado con relación al número de personas que trabajan juntas?

### **Relaciones con Jefes y Compañeros.**

A través de los reactivos de esta dimensión se puede apreciar la correspondencia existente entre compañeros de trabajo y con sus jefes, lo que permitirá identificar la calidad de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo y si éstas tienen que ver con un clima organizacional armonioso y cordial.

1. ¿La relación con mis compañeros de trabajo es cordial?
2. ¿En mi ambiente de trabajo existe clima de colaboración entre compañeros?
3. ¿Me siento parte del grupo de trabajo?
4. ¿Puedo expresar lo que pienso a mis compañeros de trabajo?
5. ¿Mi jefe se preocupa por hacer del lugar de trabajo un sitio acogedor?
6. ¿Mi jefe se preocupa por mejorar las habilidades profesionales de sus subordinados?
7. ¿Mi jefe planifica y delega correctamente?
8. ¿Puedo expresar lo que siento a mi jefe?
9. ¿El trabajo que realizo es valorado por mi jefe?
10. ¿Tengo buena relación con mis jefes?



### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se muestran los resultados obtenidos mediante la utilización del programa estadístico en el procesamiento de los datos recopilados en las encuestas realizadas a los empleados del establecimiento La Carita.

En dicho procesamiento de datos encontramos que existen 6 variables utilizadas como variables independientes en el análisis de contingencia que se relacionan con 4 o más variables dependientes. De aquí se desprende que cualquier medida que se tome en cuanto a política de Recursos Humanos en el ámbito de dichas variables, redundará en numerosos ámbitos dado a las interrelaciones que éstas guardan con el resto de las variables estudiadas.

Por tal motivo las consideramos como variables estratégicas. Estas son:

- Remuneración es la de ley.
- Se cumplen horarios de descanso.
- Me siento a gusto en la organización.
- Existe facilidad para la formación de conocimiento.
- Hay claridad de objetivos, recursos y funciones.
- Hay colaboración entre compañeros.

Paso siguiente se expone en la Figura 3 las relaciones de estas 6 variables con el resto de las mismas y entre sí. Esto último se considera de gran importancia ya que se puede apreciar claramente la cantidad de variables que pueden ser afectadas por la toma de decisiones. Dicho suceso considerando un cierto carácter transitivo como efecto de la interrelación de las variables, que se puede dar o no, pero que aumenta sensiblemente la posibilidad de que así suceda.

Variables ind. (estrategicas)→ Variables dependientes ↓	Remuneracion es la de ley	Se cumplen horarios de descanso	Me siento a gusto en la organización	Existe facilidad para la formación de conocimientos	Hay claridad de objetivos recursos y funciones	Hay colaboración entre compañeros
Remuneracion es la de ley		!	!	!		!
Se cumplen horarios de descanso	!		!	!		
Me siento a gusto en la organización	!	!		!		!
Existe facilidad para la formación de conocimientos	!		!			
Hay claridad de objetivos recursos y funciones						!
Hay colaboración entre compañeros	!	!	!			
Hay claridad en las políticas de RR.HH.	!	!	!			
Trabaja en horario planificado	!					!
Vacaciones por ley				!		
Me siento parte del grupo de trabajo					!	!
Superior planifica y delega					!	!
Se cumplen derechos sindicales					!	
Puedo participar en decisiones de mi trabajo					!	
Puedo realizar variedad de tareas					!	
Numero de relaciones con el total de las variables	6	4	5	4	5	6
Numero de relaciones de las variables estrategicas entre sí	4	3	4	3	0	3

**Figura 3. Relaciones de las variables estratégicas con el resto de las mismas**

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos

A partir de este cuadro podemos darle un cierto orden de importancia a las 6 variables estratégicas. “Remuneración es la de Ley” ocupa el primer lugar en importancia con 6 variables con las que se relaciona, de las cuales 4 se dan con otras variables estratégicas. En segundo lugar, “Me siento a gusto en la Organización” con 5 relaciones en total y 4 con variables estratégicas. Siguiendo esta lógica, “Hay colaboración entre compañeros” ocupa el tercer puesto en importancia, “Se cumplen horarios de descanso” y “Existe facilidad para la formación de conocimientos” se ubican cuartos, mientras que “Hay claridad de objetivos, recursos y funciones” ocupa el último lugar de importancia en la escala. Este ordenamiento nos permitirá, llegado el momento de la toma de decisiones, dar un orden de prioridad a las mismas y su ejecución.

Se abordó el estudio de la Calidad de Vida Laboral en seis dimensiones, cumplimiento de la normativa laboral, otorgamiento de beneficios asistenciales y sociales al margen de los otorgados por la ley, políticas y prácticas de RR.HH., contenido y organización del trabajo, condiciones del entorno laboral, relaciones con jefes y compañeros.

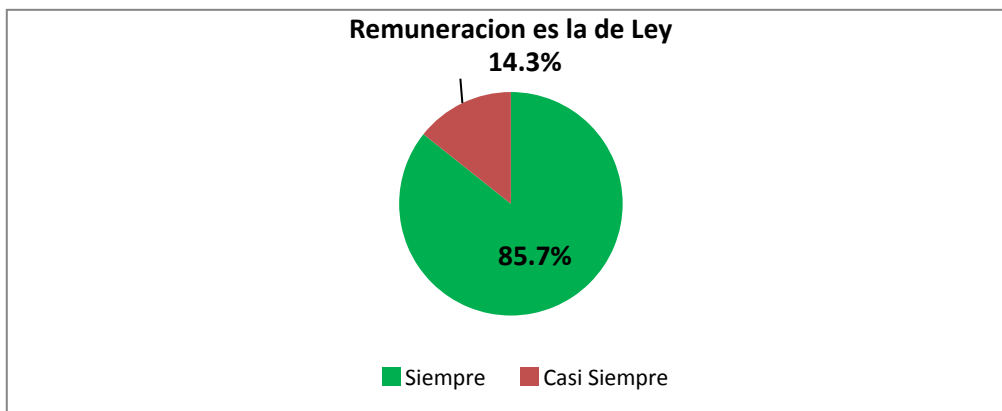
Dos de las antes mencionadas demostraron tener una alta participación dentro de las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo. Estas son el cumplimiento de la normativa laboral y las políticas y prácticas de RR.HH.

En tanto, dimensiones tales como el contenido y organización del trabajo así como las relaciones con jefes y compañeros resultaron ocupar un cierto grado de atención en la mente del individuo, demostrando el mismo un relativo interés en algún aspecto propuesto en dichas dimensiones.

Finalmente se demostró que las dos dimensiones restantes (otorgamiento de beneficios asistenciales y sociales al margen de los otorgados por la ley y condiciones del entorno laboral) quedaron inadvertidas ante los resultados arrojados por el análisis de cuadros de contingencia realizados para el total de las variables involucradas en el cuestionario a los trabajadores.

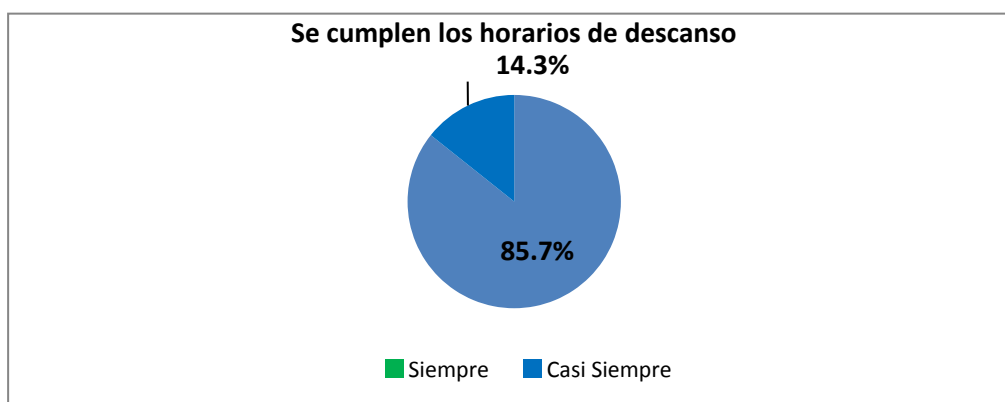
A continuación se muestran algunos de los resultados que se obtuvieron de las tablas de contingencia de cada variable independiente y la relación porcentual de cada una de estas. Para su mejor visualización y entendimiento se exponen seguidamente los resultados en gráficos de torta, y una breve reseña de los mismos. Los cuadros quedan expuestos en el Anexo N°3.

El 85,7% de los encuestados respondieron que la remuneración es la de ley y que se cumplen los horarios de trabajo (Figuras 4 y 5). El mismo porcentaje respondió que se sienten a gusto en la organización y que hay claridad de objetivos, recursos y funciones (Figuras 6 y 7).



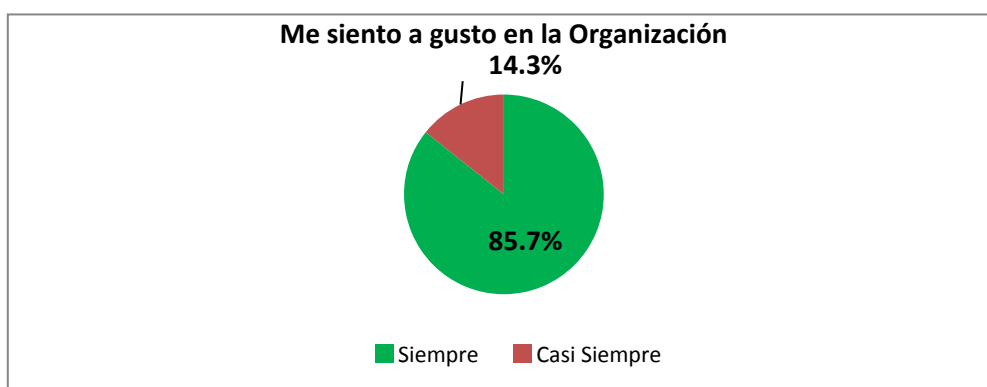
**Figura 4.**

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos



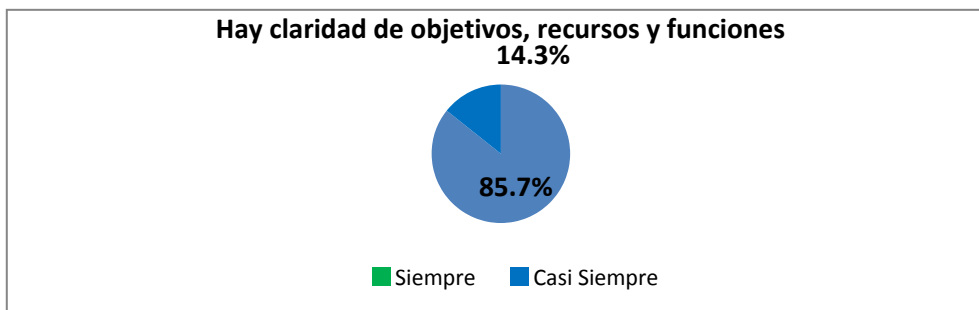
**Figura 5.**

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos



**Figura 6.**

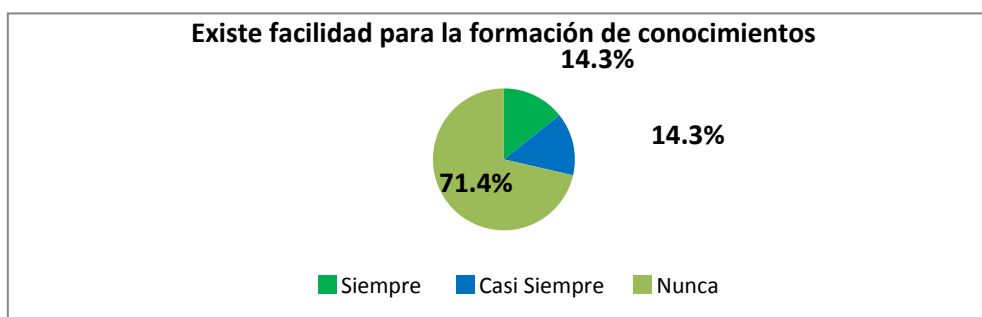
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos



**Figura 7.**

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos

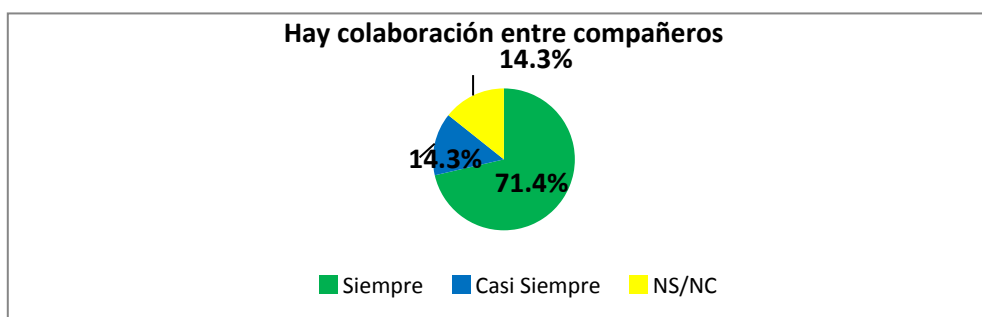
Al ser consultados los trabajadores acerca de si existe facilidad para la formación de conocimientos, el 71,4 % de ellos contestó nunca, mientras que el resto contestó siempre y casi siempre en porcentajes iguales, 14,3% (Figura 8).



**Figura 8.**

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos

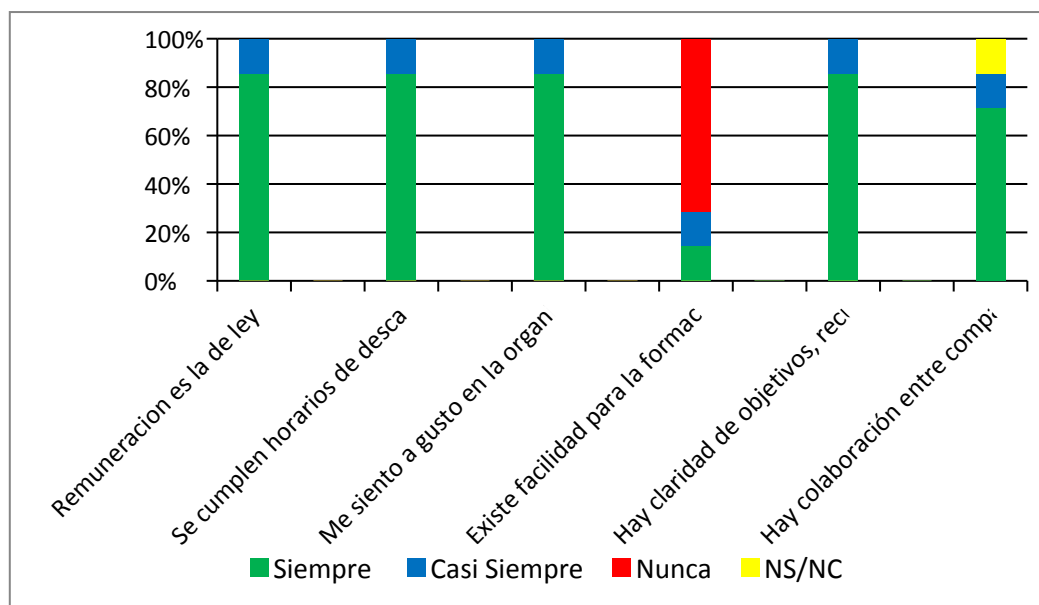
Con respecto al interrogante sobre si existe colaboración entre compañeros, el 71,4% contestó siempre, el 14,3% casi siempre y un mismo porcentaje manifestó no tener opinión (Figura 9).



**Figura 9.**

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos

A modo de resumen y para facilitar la lectura conjunta de los resultados arrojados por los cuadros de contingencia, se presenta el siguiente gráfico de columna 100% apilada.



**Figura 10. Resultados obtenidos para cada una de las 6 variables estratégicas**

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos

#### **4. CONSIDERACIONES FINALES**

Atento a lo estudiado y expuesto en el presente estudio de caso, se puede concluir que existe una evidente relación entre la Calidad de Vida Laboral percibida por los individuos de una organización y la productividad de la misma. Es decir, a mayor CVL, mayor productividad individual y a nivel organizacional.

Este estudio deja en evidencia la preponderancia que los miembros de la organización manifiestan, consciente o inconscientemente, hacia indicadores individuales (satisfacción laboral, organización, participación de los trabajadores, entre otros) y no así hacia los globales (condiciones de vida, factores socioeconómicos, prevención de riesgos laborales, variables sociodemográficas, etc.). Esto nos ubica frente a un individuo, éste trabajador de empresas agropecuarias, cuya percepción de la Calidad de Vida Laboral está centrada en intereses individuales y no en los organizacionales.

Por tal motivo se destaca la importancia de abordar cambios en las políticas de RR.HH que redunden en una sensible mejora de la CVL percibida por el individuo, lo que mejorará su posición competitiva y consiguientemente la de la organización.

Debe estimularse un cambio en la mentalidad del trabajador de este tipo de organizaciones, lograr una visión y un entendimiento de la CVL más integral, que contemple los intereses organizacionales como la base para la promoción física y mental de ellos mismos, su seguridad y su satisfacción.

## 5. PROPUESTAS

A modo de respuesta al tercer objetivo específico del presente trabajo de investigación, se proponen algunos mecanismos que consideramos pueden servir como punto de partida para iniciar la etapa de cambios antes mencionada.

- ✓ El reconocimiento al trabajo bien realizado, aumentará la autoestima del trabajador y consecuentemente también lo hará con su productividad.
- ✓ Fomentar las buenas relaciones entre individuos, estar atentos a posibles roces entre el personal a fin de evitarlos, traerá aparejado un mejor ánimo de los mismos y de la empresa en general.
- ✓ Tener en cuenta un esquema de remuneración compensatorio, de modo que a mayor esfuerzo se establezca mayor remuneración. Esto es factible de llevar a cabo en estas empresas mediante sistema de metas y objetivos.
- ✓ Facilitar la formación de conocimientos mediante cursos, jornadas, charlas informativas, etc. Esto, además de tener una clara repercusión en la parte operativa de la organización, provocará en los miembros de la organización una mayor sensación de pertenencia, mejorará su autoestima y lo hará sentir parte esencial de la empresa y generadora de una mayor productividad.



## BIBLIOGRAFÍA

- Agulló, E. & Torres, A. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 14(4), 828-836.
- Beal, G., Bohlen, J. & Raudabaugh, J. (1964). *Conducción y acción dinámica del grupo*. Ediciones Kapelusz.
- Casanova, Fernando. (2002). Formación profesional, productividad y trabajo decente. *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Número 153*.
- Cejas, M. (2003). La Formación en las Relaciones del Trabajo. Una Ventaja Competitiva para las Organizaciones del Siglo XXI. *Revista Relaciones del Trabajo. Año 115 N° 40. Órgano oficial de la Asociación Chilena de las Relaciones Laborales. Chile*, 40-53.
- Chiavenatto, I. (2007) *Administración de los Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8va Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenatto, I. (2009) *Gestión del talento humano* (3ra Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Covey, S. (1989) *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Davis, L. & Cherna, A. (1975). The quality of working life. *The Free Press*. Nueva York: McMillan Publishers.
- Delamotte, Y. & Takezawa, S. (1984). Quality of working life in international perspective. Ginebra: OIT.
- Dessler Gary. (1996). *Administración de Personal* (3ra Ed.). México: Editorial Alhambra.
- González, P., Peiró, J.M. & Bravo, M. J. (1996). *Calidad de Vida Laboral*. Madrid: J.M. Peiró y F. Prieto (Eds.).
- González, P., Peiró, J.M. & Bravo, M. J. (1997). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Volumen 2: Aspectos Psicosociales del trabajo. Madrid: J.M. Peiró y F. Prieto (Eds.).
- Mondy & Noe. *Administración de Recursos Humanos* (9na Ed.). México: Prentice Hall.
- Nadler, D.A. & Lawler, E.E. (1983). Factors influencing the success of labor management quality of work life projects. *Journal of Occupational Behavior*, 1(1), 53-67.
- Poza, J. & Prior, J. (1988). *Calidad de vida en el trabajo: un estudio empírico*. Libro de simposio, I Congreso Iberoamericano y III Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ra Ed.). México: Prentice Hall.
- Rodgers, G. (2002) *El trabajo decente como una meta para la economía global*. En Documento de Referencia 1: Cinterfor/OIT. Edición electrónica. BOLETIN 153 Formación profesional, productividad y trabajo decente .Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Número 153, 2002.
- Segurado, A. & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, año/vol. 14, número 004. Universidad de Oviedo. Oviedo, España.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (16a Ed.). México, D.F.: Cengage Learning.

- Suttle, J.L. (1977). *Improving life at work: problems and prospects*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company.
- Tort, M. & Lombardo, P. (2004). "Las formas asociativas como alternativas para apoyar la reconversión productiva." *Programa Cambio Rural* p.117.
- Walton, R.E. (1973). *Conciliación de conflictos interpersonales*. México: Fondo Educativo Interamericano.

## ANEXOS

### Anexo 1

Encuesta al administrador:

¿Cantidad de has? ¿Propias y arrendadas?

¿Con cuanto personal cuenta el establecimiento?

¿Q rango ocupa cada uno dentro del mismo? jerarquía

¿Cómo se desarrolla la cadena de mandos dentro del establecimiento?

¿Hay áreas de trabajo ya definidas (agrícolas, ganaderas)? ¿Cuáles son?

¿Cómo está compuesta cada área y con cuanto personal?

¿Cuál es su relación con el personal?

¿Y con los dueños?

¿Con que periodicidad visita el establecimiento usted? ¿Y los dueños?

¿El personal esta fijo en el establecimiento?

¿Cuáles son los horarios de trabajo?

¿Cómo son las remuneraciones? ¿Y las instalaciones?

¿Ocupan a profesionales ajenos al establecimiento? ¿Cuantos y de qué tipo?

¿Cómo son las remuneraciones del personal?

## Anexo 2

### Encuesta a los empleados

La siguiente encuesta se realiza para la recopilación de datos y su posterior análisis, con los cuales se pretende identificar los diferentes factores que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral en los establecimientos agropecuarios. Las encuestas serán en forma anónima y se preservara la confidencialidad de los datos obtenidos.

Edad:

Sexo:

Categoría ocupacional:

Antigüedad:

MARCAR LA OPCIÓN CORRESPONDIENTE CON UN CÍRCULO.

**1: Nunca**

**2: Casi Nunca**

**3: Casi Siempre**

**4: Siempre**

**5: no sabe, no contesta**

### Derechos Laborales

1. ¿Trabaja solo en el horario planificado? ¿Se cumple?

1    2    3    4    5

2. ¿Mi remuneración es la que corresponde por ley?

1    2    3    4    5

3. ¿Soy escuchado por mis superiores ante reclamos por derechos?

1    2    3    4    5

4. ¿Las vacaciones se me otorgan en el período establecido por Ley?

1    2    3    4    5

5. ¿Se cumplen las pausas o descansos previstos dentro del horario de trabajo para recuperarme de la fatiga?

1 2 3 4 5

- 1: Nunca**  
**2: Casi Nunca**  
**3: Casi Siempre**  
**4: Siempre**  
**5: no sabe, no contesta**

6. ¿Se respetan mis derechos sindicales?

1 2 3 4 5

### **Servicios Asistenciales y Sociales.**

7. ¿Se me otorgan todos los beneficios sociales previstos por ley?

1 2 3 4 5

8. ¿Obtengo otros beneficios sociales al margen de los otorgados por Ley?

1 2 3 4 5

Si su respuesta es afirmativa ¿puede describir brevemente cuáles son?

9. ¿Los beneficios sociales recibidos son acordes a mis expectativas?

1 2 3 4 5

### **Gestión de Políticas y Prácticas de RR.HH.**

10. ¿Me siento a gusto en la organización?

1 2 3 4 5

11. ¿El salario que recibo es acorde con mis expectativas?

1 2 3 4 5

12. ¿Considero que hay claridad en las políticas hacia los RR.HH?

1 2 3 4 5

- 1: Nunca**  
**2: Casi Nunca**  
**3: Casi Siempre**  
**4: Siempre**  
**5: no sabe, no contesta**

13. ¿Mi organización me facilita la formación para adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para mi trabajo?

1 2 3 4 5

14. Cuando hay conflictos ¿lo discuto de manera franca y abierta? ¿siempre?

1 2 3 4 5

15. ¿Se me permite la participación en cuestiones/decisiones que afectan mi trabajo?

1 2 3 4 5

16. ¿Existe una buena comunicación organizacional?

1 2 3 4 5

### **Contenido y Organización del Trabajo.**

17. ¿Puedo regular el ritmo de mi trabajo?

1 2 3 4 5

18. ¿Mi trabajo me ofrece la posibilidad de realizar variedad de tareas?

1 2 3 4 5

19. ¿En mi ambiente de trabajo los recursos tecnológicos son los adecuados?

1 2 3 4 5

20. ¿Los objetivos, funciones y responsabilidades de mi trabajo están expresados con claridad?

1 2 3 4 5

21. ¿Puedo determinar la manera de realizar mi trabajo?

1 2 3 4 5

- 1: Nunca**  
**2: Casi Nunca**  
**3: Casi Siempre**  
**4: Siempre**  
**5: no sabe, no contesta**

**Relaciones con Jefes y Compañeros.**

22. ¿La relación con mis compañeros de trabajo es cordial?

1 2 3 4 5

23. ¿En mi ambiente de trabajo existe clima de colaboración entre compañeros?

1 2 3 4 5

24. ¿Me siento parte del grupo de trabajo?

1 2 3 4 5

25. ¿Mi superior se preocupa por hacer del lugar de trabajo un sitio confortable?

1 2 3 4 5

26. ¿Mi superior se preocupa por mejorar las habilidades profesionales de sus subordinados?

1 2 3 4 5

27. ¿Mi superior planifica y delega correctamente?

1 2 3 4 5

28. ¿Puedo expresar lo que siento a mi superior?

1 2 3 4 5

29. ¿El trabajo que realizo es valorado por mi superior?

1 2 3 4 5

30. ¿Tengo buena relación con mis superiores?

1 2 3 4 5

## Posibles Relaciones entre Aspectos de la CVL y Productividad

A su entender, ¿en qué medida una mejora en las siguientes cuestiones puede influir positivamente en la productividad? Indicando si la misma es:

**1: Mucho**

**2: Medianamente**

**3: Muy Poco**

**4: Nada**

**5: Nulo o sin efecto**

31. ¿Cumplimiento de la normativa laboral (en cuanto a remuneraciones, estabilidad, promoción, etc.)?

1 2 3 4 5

32. Políticas y prácticas de RR.HH. (retribución, formación, comunicación, participación, oportunidades de promoción y desarrollo)

1 2 3 4 5

33. ¿Contenido y organización del trabajo (claridad de funciones y responsabilidades, autonomía, variedad de tareas, etc.)?

1 2 3 4 5

34. Condiciones del entorno laboral (instalaciones, seguridad, equipamiento, etc.)?

1 2 3 4 5

35. ¿Relaciones con superiores y compañeros (clima de colaboración, buenas relaciones personales, etc.)?

1 2 3 4 5



**Cuál de estos tres aspectos en su opinión es el más importante para mejorar la productividad en su trabajo.**

36. El trato entre compañeros y superiores.

37. Las remuneraciones.

38. Un ambiente de confort.

### ANEXO 3

**Tabla de contingencia Remuneración es la de ley \* Se cumplen horarios descanso**

		Se cumplen horarios descanso		Total
		Casi Siempre	Siempre	
Remuneración es la de ley	Recuento	1	0	1
	% dentro de			
	Remuneración es la de	100,0%	0,0%	100,0%
	Casi Siempre ley			
	% dentro de Se cumplen	100,0%	0,0%	14,3%
	horarios descanso			
% del total	14,3%	0,0%	14,3%	
Siempre	Recuento	0	6	6
	% dentro de			
	Remuneración es la de	0,0%	100,0%	100,0%
	Siempre ley			
	% dentro de Se cumplen	0,0%	100,0%	85,7%
	horarios descanso			
% del total	0,0%	85,7%	85,7%	
Total	Recuento	1	6	7
	% dentro de			
	Remuneración es la de	14,3%	85,7%	100,0%
	ley			
% dentro de Se cumplen	100,0%	100,0%	100,0%	
horarios descanso				
% del total	14,3%	85,7%	100,0%	

**Tabla de contingencia Remuneración es la de ley \* Me siento a gusto en la organización**

		Me siento a gusto en la organización		Total	
		Casi Siempre	Siempre		
Remuneración es la de	Casi Siempre	Recuento	1	0	1

ley	% dentro de	100,0%	0,0%	100,0%
	Remuneración es la de ley			
	% dentro de Me siento a	100,0%	0,0%	14,3%
	gusto en la organización			
	% del total	14,3%	0,0%	14,3%
	Recuento	0	6	6
	% dentro de	0,0%	100,0%	100,0%
	Remuneración es la de ley			
Siempre	% dentro de Me siento a	0,0%	100,0%	85,7%
	gusto en la organización			
	% del total	0,0%	85,7%	85,7%
	Recuento	1	6	7
	% dentro de	14,3%	85,7%	100,0%
	Remuneración es la de ley			
Total	% dentro de Me siento a	100,0%	100,0%	100,0%
	gusto en la organización			
	% del total	14,3%	85,7%	100,0%

**Tabla de contingencia Remuneración es la de ley \* Hay claridad en políticas de RRHH**

		Hay claridad en políticas de RRHH			Total	
		Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre		
Remuneración es la de ley	Recuento	0	1	0	1	
	% dentro de					
	Remuneración es la	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
	de ley					
	Casi Siempre	% dentro de Hay	0,0%	100,0%	0,0%	14,3%
	claridad en políticas					
	de RRHH					
	% del total	0,0%	14,3%	0,0%	14,3%	
	Recuento	1	0	5	6	
	% dentro de					
	Remuneración es la	16,7%	0,0%	83,3%	100,0%	
	de ley					
Siempre	% dentro de Hay	100,0%	0,0%	100,0%	85,7%	
	claridad en políticas					
	de RRHH					
	% del total	14,3%	0,0%	71,4%	85,7%	
Total	Recuento	1	1	5	7	

% dentro de Remuneración es la de ley	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%
% dentro de Hay claridad en políticas de RRHH	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% del total	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%

Tabla de contingencia Remuneración es la de ley \* Existe facilidad para formación de conocimiento

		Existe facilidad para formación de conocimiento			Total	
		Nunca	Casi Siempre	Siempre		
Remuneración es la de ley	Casi Siempre	Recuento	0	1	0	1
		% dentro de				
		Remuneración es la de	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		ley				
		% dentro de Existe	0,0%	100,0%	0,0%	14,3%
		facilidad para formación				
	de conocimiento					
	% del total	0,0%	14,3%	0,0%	14,3%	
de ley	Siempre	Recuento	5	0	1	6
		% dentro de				
		Remuneración es la de	83,3%	0,0%	16,7%	100,0%
		ley				
		% dentro de Existe	100,0%	0,0%	100,0%	85,7%
		facilidad para formación				
	de conocimiento					
	% del total	71,4%	0,0%	14,3%	85,7%	
Total		Recuento	5	1	1	7
		% dentro de				
		Remuneración es la de	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%
		ley				
		% dentro de Existe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		facilidad para formación				
	de conocimiento					
	% del total	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%	

**Tabla de contingencia Remuneración es la de ley \* Hay colaboración entre compañeros**

		Hay colaboración entre compañeros			Total		
		Casi Siempre	Siempre	No sabe, no contesta			
Remuneración es la de ley	Casi Siempre	Recuento	1	0	0	1	
		% dentro de Remuneración es la de ley	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
		% dentro de Hay colaboración entre compañeros	100,0%	0,0%	0,0%	14,3%	
		% del total	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%	
		Siempre	Recuento	0	5	1	6
		% dentro de Remuneración es la de ley	0,0%	83,3%	16,7%	100,0%	
Total		% dentro de Hay colaboración entre compañeros	0,0%	100,0%	100,0%	85,7%	
		% del total	0,0%	71,4%	14,3%	85,7%	
		Recuento	1	5	1	7	
		% dentro de Remuneración es la de ley	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%	
		% dentro de Hay colaboración entre compañeros	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		% del total	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%	

**Tabla de contingencia Remuneración es la de ley \* Trabaja en horario planificado**

		Trabaja en horario planificado			Total	
		Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre		
Remuneración es la de ley	Casi Siempre	Recuento	1	0	0	1
		% dentro de Remuneración es la de ley	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Trabaja en horario planificado	100,0%	0,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%	
Siempre		Recuento	0	2	4	6

Total	% dentro de Remuneración es la de ley	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	% dentro de Trabaja en horario planificado	0,0%	100,0%	100,0%	85,7%
	% del total	0,0%	28,6%	57,1%	85,7%
	Recuento	1	2	4	7
	% dentro de Remuneración es la de ley	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%
	% dentro de Trabaja en horario planificado	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%

Tabla de contingencia Se cumplen horarios descanso \* Me siento a gusto en la organización

		Me siento a gusto en la organización		Total
		Casi Siempre	Siempre	
Se cumplen horarios descanso	Recuento	1	0	1
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	100,0%	0,0%	100,0%
	Casi Siempre			
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	100,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	14,3%
	Recuento	0	6	6
Siempre	% dentro de Se cumplen horarios descanso	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	0,0%	100,0%	85,7%
	% del total	0,0%	85,7%	85,7%
	Recuento	1	6	7
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	14,3%	85,7%	100,0%
	Total			

% dentro de Me siento a gusto en la organización	100,0%	100,0%	100,0%
% del total	14,3%	85,7%	100,0%

Tabla de contingencia Se cumplen horarios descanso \* Remuneración es la de ley

		Remuneración es la de ley		Total
		Casi Siempre	Siempre	
Se cumplen horarios descanso	Recuento	1	0	1
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	100,0%	0,0%	100,0%
	Casi Siempre			
	% dentro de Remuneración es la de ley	100,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	14,3%
	Recuento	0	6	6
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	0,0%	100,0%	100,0%
	Siempre			
% dentro de Remuneración es la de ley	0,0%	100,0%	85,7%	
% del total	0,0%	85,7%	85,7%	
Total	Recuento	1	6	7
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	14,3%	85,7%	100,0%
	% dentro de Remuneración es la de ley	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	14,3%	85,7%	100,0%

Tabla de contingencia Se cumplen horarios descanso \* Hay claridad en políticas de RRHH

		Hay claridad en políticas de RRHH			Total
		Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre	
Se cumplen horarios descanso	Recuento	0	1	0	1
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	Casi Siempre				
	% dentro de Hay claridad en políticas de RRHH	0,0%	100,0%	0,0%	14,3%
% del total	0,0%	14,3%	0,0%	14,3%	

	Recuento	1	0	5	6
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	16,7%	0,0%	83,3%	100,0%
Siempre	% dentro de Hay claridad en políticas de RRHH	100,0%	0,0%	100,0%	85,7%
	% del total	14,3%	0,0%	71,4%	85,7%
	Recuento	1	1	5	7
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%
Total	% dentro de Hay claridad en políticas de RRHH	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%

Tabla de contingencia Se cumplen horarios descanso \* Hay colaboración entre compañeros

		Hay colaboración entre compañeros			Total
		Casi Siempre	Siempre	No sabe, no contesta	
	Recuento	1	0	0	1
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Casi Siempre	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	100,0%	0,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%
Se cumplen horarios descanso	Recuento	0	5	1	6
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	0,0%	83,3%	16,7%	100,0%
Siempre	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	0,0%	100,0%	100,0%	85,7%
	% del total	0,0%	71,4%	14,3%	85,7%
Total	Recuento	1	5	1	7
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%



% dentro de Hay colaboración entre compañeros	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% del total	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%

Tabla de contingencia Me siento a gusto en la organización \* Remuneración es la de ley

		Remuneración es la de ley		Total
		Casi Siempre	Siempre	
Me siento a gusto en la organización	Recuento	1	0	1
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	100,0%	0,0%	100,0%
	Casi Siempre			
	% dentro de Remuneración es la de ley	100,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	14,3%
	Recuento	0	6	6
Siempre	% dentro de Me siento a gusto en la organización	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Remuneración es la de ley	0,0%	100,0%	85,7%
	% del total	0,0%	85,7%	85,7%
	Recuento	1	6	7
Total	% dentro de Me siento a gusto en la organización	14,3%	85,7%	100,0%
	% dentro de Remuneración es la de ley	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	14,3%	85,7%	100,0%

Tabla de contingencia Me siento a gusto en la organización \* Hay claridad en políticas de RRHH

		Hay claridad en políticas de RRHH			Total
		Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre	
Me siento a gusto en la organización	Recuento	0	1	0	1
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	Casi Siempre				
	% dentro de Hay claridad en políticas de RRHH	0,0%	100,0%	0,0%	14,3%
% del total	0,0%	14,3%	0,0%	14,3%	
Siempre	Recuento	1	0	5	6

Total	% dentro de Me siento a gusto en la organización	16,7%	0,0%	83,3%	100,0%
	% dentro de Hay claridad en políticas de RRHH	100,0%	0,0%	100,0%	85,7%
	% del total	14,3%	0,0%	71,4%	85,7%
	Recuento	1	1	5	7
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%
	% dentro de Hay claridad en políticas de RRHH	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%

Tabla de contingencia Me siento a gusto en la organización \* Existe facilidad para formación de conocimiento

		Existe facilidad para formación de conocimiento			Total
		Nunca	Casi Siempre	Siempre	
Me siento a gusto en la organización	Recuento	0	1	0	1
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	Casi Siempre % dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	0,0%	100,0%	0,0%	14,3%
	% del total	0,0%	14,3%	0,0%	14,3%
	Recuento	5	0	1	6
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	83,3%	0,0%	16,7%	100,0%
	Siempre % dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	100,0%	0,0%	100,0%	85,7%
	% del total	71,4%	0,0%	14,3%	85,7%
Total	Recuento	5	1	1	7
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%

% dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% del total	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%

Tabla de contingencia Me siento a gusto en la organización \* Hay colaboración entre compañeros

		Hay colaboración entre compañeros			Total
		Casi Siempre	Siempre	No sabe, no contesta	
Me siento a gusto en la organización	Recuento	1	0	0	1
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Casi Siempre				
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	100,0%	0,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%
	Recuento	0	5	1	6
Siempre	% dentro de Me siento a gusto en la organización	0,0%	83,3%	16,7%	100,0%
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	0,0%	100,0%	100,0%	85,7%
	% del total	0,0%	71,4%	14,3%	85,7%
	Recuento	1	5	1	7
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total	% del total	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%

Tabla de contingencia Me siento a gusto en la organización \* Se cumplen horarios descanso

		Se cumplen horarios descanso		Total	
		Casi Siempre	Siempre		
Me siento a gusto en la organización	Casi Siempre	Recuento	1	0	1

organización	% dentro de Me siento a gusto en la organización	100,0%	0,0%	100,0%	
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	100,0%	0,0%	14,3%	
	% del total	14,3%	0,0%	14,3%	
	Recuento	0	6	6	
	Siempre	% dentro de Me siento a gusto en la organización	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Se cumplen horarios descanso	0,0%	100,0%	85,7%
		% del total	0,0%	85,7%	85,7%
		Recuento	1	6	7
	Total	% dentro de Me siento a gusto en la organización	14,3%	85,7%	100,0%
		% dentro de Se cumplen horarios descanso	100,0%	100,0%	100,0%
% del total		14,3%	85,7%	100,0%	

Tabla de contingencia Existe facilidad para formación de conocimiento \* Remuneración es la de ley

		Remuneración es la de ley		Total	
		Casi Siempre	Siempre		
Existe facilidad para formación de conocimiento	Recuento	0	5	5	
	Nunca	% dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Remuneración es la de ley	0,0%	83,3%	71,4%
		% del total	0,0%	71,4%	71,4%
		Recuento	1	0	1
	Casi Siempre	% dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Remuneración es la de ley	100,0%	0,0%	14,3%
		% del total	14,3%	0,0%	14,3%
		Recuento	0	1	1
	Siempre				

Total	% dentro de Existe			
	facilidad para formación	0,0%	100,0%	100,0%
	de conocimiento			
	% dentro de			
	Remuneración es la de	0,0%	16,7%	14,3%
	ley			
	% del total	0,0%	14,3%	14,3%
	Recuento	1	6	7
	% dentro de Existe			
	facilidad para formación	14,3%	85,7%	100,0%
de conocimiento				
% dentro de				
Remuneración es la de	100,0%	100,0%	100,0%	
ley				
% del total	14,3%	85,7%	100,0%	

Tabla de contingencia Existe facilidad para formación de conocimiento \* Se cumplen horarios descanso

		Se cumplen horarios descanso		Total
		Casi Siempre	Siempre	
Nunca	Recuento	0	5	5
	% dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	0,0%	83,3%	71,4%
	% del total	0,0%	71,4%	71,4%
Existe facilidad para formación de conocimiento	Recuento	1	0	1
	% dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	100,0%	0,0%	100,0%
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	100,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	14,3%
Siempre	Recuento	0	1	1
	% dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	0,0%	16,7%	14,3%
	% del total	0,0%	14,3%	14,3%
Total	Recuento	1	6	7
	% dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	14,3%	85,7%	100,0%
	% dentro de Se cumplen horarios descanso	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	14,3%	85,7%	100,0%

Tabla de contingencia Existe facilidad para formación de conocimiento \* Me siento a gusto en la organización

		Me siento a gusto en la organización		Total
		Casi Siempre	Siempre	
Nunca	Recuento	0	5	5
	% dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	0,0%	83,3%	71,4%
	% del total	0,0%	71,4%	71,4%
	Recuento	1	0	1
	% dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	100,0%	0,0%	100,0%
Existe facilidad para formación de conocimiento	% dentro de Me siento a gusto en la organización	100,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	14,3%
	Recuento	0	1	1
	% dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	0,0%	16,7%	14,3%
	% del total	0,0%	14,3%	14,3%
Siempre	Recuento	1	6	7
	% dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	14,3%	85,7%	100,0%
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	14,3%	85,7%	100,0%
	Recuento	0	1	1
	% dentro de Existe facilidad para formación de conocimiento	0,0%	100,0%	100,0%
Total	% dentro de Me siento a gusto en la organización	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	14,3%	85,7%	100,0%

Tabla de contingencia Existe facilidad para formación de conocimiento \* Vacaciones por ley

		Vacaciones por ley				Total	
		Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre	No sabe, no contesta		
Existe facilidad para	Nunca	Recuento	0	2	0	3	5

formación de conocimiento	%	dentro de	Existe facilidad para formación de conocimiento	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	100,0%			
				Vacaciones por ley	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	71,4%		
					% del total	0,0%	28,6%	0,0%	42,9%	71,4%	
					Recuento	1	0	0	0	1	
	Casi Siempre	%	dentro de	Existe facilidad para formación de conocimiento	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%		
					Vacaciones por ley	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	
						% del total	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%
						Recuento	0	0	1	0	1
	Siempre	%	dentro de	Existe facilidad para formación de conocimiento	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%		
					Vacaciones por ley	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	14,3%	
						% del total	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	14,3%
						Recuento	1	2	1	3	7
Total	%	dentro de	Existe facilidad para formación de conocimiento	14,3%	28,6%	14,3%	42,9%	100,0%			
				Vacaciones por ley	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
					% del total	14,3%	28,6%	14,3%	42,9%	100,0%	

Tabla de contingencia Hay claridad de objetivos, recursos y funciones \* Sexo del encuestado

		Sexo del encuestado		Total
		Masculino	Femenino	
Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	Recuento	0	1	1
	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	0,0%	100,0%	100,0%



	% dentro de Sexo del encuestado	0,0%	100,0%	14,3%
	% del total	0,0%	14,3%	14,3%
	Recuento	6	0	6
	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	100,0%	0,0%	100,0%
Siempre	% dentro de Sexo del encuestado	100,0%	0,0%	85,7%
	% del total	85,7%	0,0%	85,7%
	Recuento	6	1	7
	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	85,7%	14,3%	100,0%
Total	% dentro de Sexo del encuestado	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	85,7%	14,3%	100,0%

Tabla de contingencia Hay claridad de objetivos, recursos y funciones \* Me siento parte del grupo de trabajo

		Me siento parte del grupo de trabajo			Total
		Nunca	Casi Siempre	Siempre	
	Recuento	1	0	0	1
	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Casi Siempre	% dentro de Me siento parte del grupo de trabajo	100,0%	0,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%
	Recuento	0	2	4	6
	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
Siempre	% dentro de Me siento parte del grupo de trabajo	0,0%	100,0%	100,0%	85,7%
	% del total	0,0%	28,6%	57,1%	85,7%
Total	Recuento	1	2	4	7
	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%

% dentro de Me siento parte del grupo de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% del total	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%

Tabla de contingencia Hay claridad de objetivos , recursos y funciones \* Superior planifica y delega

		Superior planifica y delega			Total	
		Casi Siempre	Siempre	No sabe, no contesta		
Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	Casi Siempre	Recuento	0	0	1	1
		% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Superior planifica y delega	0,0%	0,0%	100,0%	14,3%
		% del total	0,0%	0,0%	14,3%	14,3%
		Recuento	2	4	0	6
		% dentro de Hay claridad de objetivos , recursos y funciones	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%
Total	Siempre	% dentro de Superior planifica y delega	100,0%	100,0%	0,0%	85,7%
		% del total	28,6%	57,1%	0,0%	85,7%
		Recuento	2	4	1	7
		% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%
		% dentro de Superior planifica y delega	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%

Tabla de contingencia Hay claridad de objetivos, recursos y funciones \* Se cumplen derechos sindicales

		Se cumplen derechos sindicales			Total	
		Casi Siempre	Siempre	No sabe, no contesta		
Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	Casi Siempre	Recuento	1	0	0	1
		% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Total	Siempre	% dentro de Se cumplen derechos sindicales	100,0%	0,0%	0,0%	14,3%	
		% del total	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%	
		Recuento	0	5	1	6	
		% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	0,0%	83,3%	16,7%	100,0%	
		% dentro de Se cumplen derechos sindicales	0,0%	100,0%	100,0%	85,7%	
		% del total	0,0%	71,4%	14,3%	85,7%	
	Total	Siempre	Recuento	1	5	1	7
			% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
			% dentro de Se cumplen derechos sindicales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
			% del total	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%

Tabla de contingencia Hay claridad de objetivos , recursos y funciones \* Puedo participar en decisiones de mi trabajo

		Puedo participar en decisiones de mi trabajo			Total	
		Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre		
Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	Recuento	1	0	0	1	
	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	Casi Siempre	% dentro de Puedo participar en decisiones de mi trabajo	100,0%	0,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%	
Siempre	Recuento	0	3	3	6	
	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%	

Total	% dentro de Puedo participar en decisiones de mi trabajo	0,0%	100,0%	100,0%	85,7%
	% del total	0,0%	42,9%	42,9%	85,7%
	Recuento	1	3	3	7
	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
	% dentro de Puedo participar en decisiones de mi trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%

Tabla de contingencia Hay claridad de objetivos, recursos y funciones \* Puedo realizar variedad de tareas

		Puedo realizar variedad de tareas			Total
		Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre	
Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	Recuento	1	0	0	1
	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Casi Siempre				
	% dentro de Puedo realizar variedad de tareas	100,0%	0,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%
	Recuento	0	3	3	6
Siempre	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% dentro de Puedo realizar variedad de tareas	0,0%	100,0%	100,0%	85,7%
	% del total	0,0%	42,9%	42,9%	85,7%
	Recuento	1	3	3	7
	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%
	Total				

% dentro de Puedo realizar variedad de tareas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% del total	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%

Tabla de contingencia Hay colaboración entre compañeros \* Sexo del encuestado

		Sexo del encuestado		Total	
		Masculino	Femenino		
Hay colaboración entre compañeros	Casi Siempre	Recuento	1	0	1
		% dentro de Hay colaboración entre compañeros	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Sexo del encuestado	16,7%	0,0%	14,3%
		% del total	14,3%	0,0%	14,3%
	Siempre	Recuento	5	0	5
		% dentro de Hay colaboración entre compañeros	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Sexo del encuestado	83,3%	0,0%	71,4%
		% del total	71,4%	0,0%	71,4%
	No sabe, no contesta	Recuento	0	1	1
		% dentro de Hay colaboración entre compañeros	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Sexo del encuestado	0,0%	100,0%	14,3%
		% del total	0,0%	14,3%	14,3%
Total	Recuento	6	1	7	
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	85,7%	14,3%	100,0%	
	% dentro de Sexo del encuestado	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	85,7%	14,3%	100,0%	

Tabla de contingencia Hay colaboración entre compañeros \* Trabaja en horario planificado

	Trabaja en horario planificado	Total
--	--------------------------------	-------

		Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre		
Hay colaboración entre compañeros	Casi Siempre	Recuento	1	0	0	1
		% dentro de Hay colaboración entre compañeros	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Trabaja en horario planificado	100,0%	0,0%	0,0%	14,3%
		% del total	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%
	Siempre	Recuento	0	1	4	5
		% dentro de Hay colaboración entre compañeros	0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
		% dentro de Trabaja en horario planificado	0,0%	50,0%	100,0%	71,4%
		% del total	0,0%	14,3%	57,1%	71,4%
	No sabe, no contesta	Recuento	0	1	0	1
		% dentro de Hay colaboración entre compañeros	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Trabaja en horario planificado	0,0%	50,0%	0,0%	14,3%
		% del total	0,0%	14,3%	0,0%	14,3%
Total	Recuento	1	2	4	7	
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%	
	% dentro de Trabaja en horario planificado	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%	

Tabla de contingencia Hay colaboración entre compañeros \* Remuneración es la de ley

		Remuneración es la de ley		Total
		Casi Siempre	Siempre	
Hay colaboración entre compañeros	Recuento	1	0	1
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	100,0%	0,0%	100,0%
	% dentro de Remuneración es la de ley	100,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	14,3%
	Recuento	0	5	5
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Remuneración es la de ley	0,0%	83,3%	71,4%
	% del total	0,0%	71,4%	71,4%
	Recuento	0	1	1
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Remuneración es la de ley	0,0%	16,7%	14,3%
	% del total	0,0%	14,3%	14,3%
Total	Recuento	1	6	7
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	14,3%	85,7%	100,0%
	% dentro de Remuneración es la de ley	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	14,3%	85,7%	100,0%

Tabla de contingencia Hay colaboración entre compañeros \* Me siento parte del grupo de trabajo

		Me siento parte del grupo de trabajo		Total
		Nunca	Casi Siempre	

		Recuento	0	1	0	1
		% dentro de Hay				
		colaboración entre	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	Casi Siempre	compañeros				
		% dentro de Me siento parte	0,0%	50,0%	0,0%	14,3%
		del grupo de trabajo				
		% del total	0,0%	14,3%	0,0%	14,3%
		Recuento	0	1	4	5
		% dentro de Hay				
		colaboración entre	0,0%	20,0%	80,0%	100,0%
	Siempre	compañeros				
		% dentro de Me siento parte	0,0%	50,0%	100,0%	71,4%
		del grupo de trabajo				
		% del total	0,0%	14,3%	57,1%	71,4%
		Recuento	1	0	0	1
		% dentro de Hay				
		colaboración entre	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	No sabe, no contesta	compañeros				
		% dentro de Me siento parte	100,0%	0,0%	0,0%	14,3%
		del grupo de trabajo				
		% del total	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%
		Recuento	1	2	4	7
		% dentro de Hay				
		colaboración entre	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%
		compañeros				
		% dentro de Me siento parte	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		del grupo de trabajo				
		% del total	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%
Total						

Tabla de contingencia Hay colaboración entre compañeros \* Superior mejora habilidades subordinados

			Superior mejora habilidades subordinados				Total
			Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre	No sabe, no contesta	
Hay colaboración entre compañeros	Casi Siempre	Recuento	0	1	0	0	1
		% dentro de Hay					
		colaboración entre	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		compañeros					



Total	Siempre	% dentro de Superior mejora habilidades subordinados	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	14,3%
		% del total	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%
		Recuento	3	0	2	0	5
	No sabe, no contesta	Hay colaboración entre compañeros	60,0%	0,0%	40,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Superior mejora habilidades subordinados	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	71,4%
		% del total	42,9%	0,0%	28,6%	0,0%	71,4%
	Casi Siempre	Hay colaboración entre compañeros	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Superior mejora habilidades subordinados	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	14,3%
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	14,3%
	Total	Recuento	3	1	2	1	7
		Hay colaboración entre compañeros	42,9%	14,3%	28,6%	14,3%	100,0%
		% dentro de Superior mejora habilidades subordinados	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	42,9%	14,3%	28,6%	14,3%	100,0%	

Tabla de contingencia Hay colaboración entre compañeros \* Superior planifica y delega

		Superior planifica y delega			Total
		Casi Siempre	Siempre	No sabe, no contesta	
Hay colaboración entre compañeros	Recuento	1	0	0	1
	Hay colaboración entre compañeros	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Superior planifica y delega	50,0%	0,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%

Total	Siempre	Recuento	1	4	0	5
		% dentro de Hay colaboración entre compañeros	20,0%	80,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Superior planifica y delega	50,0%	100,0%	0,0%	71,4%
	% del total	14,3%	57,1%	0,0%	71,4%	
	No sabe, no contesta	Recuento	0	0	1	1
		% dentro de Hay colaboración entre compañeros	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Superior planifica y delega	0,0%	0,0%	100,0%	14,3%
	% del total	0,0%	0,0%	14,3%	14,3%	
	Total	Recuento	2	4	1	7
		% dentro de Hay colaboración entre compañeros	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%
		% dentro de Superior planifica y delega	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	28,6%	57,1%	14,3%	100,0%	

Tabla de contingencia Hay colaboración entre compañeros \* Me siento a gusto en la organización

		Me siento a gusto en la organización		Total
		Casi Siempre	Siempre	
Hay colaboración entre compañeros	Recuento	1	0	1
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	100,0%	0,0%	100,0%
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	100,0%	0,0%	14,3%
Casi Siempre	% del total	14,3%	0,0%	14,3%
Siempre	Recuento	0	5	5
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	0,0%	100,0%	100,0%

Total	% dentro de Me siento a gusto en la organización	0,0%	83,3%	71,4%
	% del total	0,0%	71,4%	71,4%
	Recuento	0	1	1
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	0,0%	100,0%	100,0%
	No sabe, no contesta			
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	0,0%	16,7%	14,3%
	% del total	0,0%	14,3%	14,3%
	Recuento	1	6	7
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	14,3%	85,7%	100,0%
	% dentro de Me siento a gusto en la organización	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	14,3%	85,7%	100,0%

Tabla de contingencia Hay colaboración entre compañeros \* Hay claridad de objetivos, recursos y funciones

		Hay claridad de objetivos, recursos y funciones		Total
		Casi Siempre	Siempre	
Hay colaboración entre compañeros	Recuento	0	1	1
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	0,0%	100,0%	100,0%
Casi Siempre	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	0,0%	16,7%	14,3%
	% del total	0,0%	14,3%	14,3%
	Recuento	0	5	5
Siempre	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	0,0%	100,0%	100,0%
	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	0,0%	83,3%	71,4%
	% del total	0,0%	71,4%	71,4%
No sabe, no contesta	Recuento	1	0	1
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	100,0%	0,0%	100,0%

Total	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	100,0%	0,0%	14,3%
	% del total	14,3%	0,0%	14,3%
	Recuento	1	6	7
	% dentro de Hay colaboración entre compañeros	14,3%	85,7%	100,0%
	% dentro de Hay claridad de objetivos, recursos y funciones	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	14,3%	85,7%	100,0%