



LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FELICIDAD DEL TRABAJADOR

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER PRESENTADO POR:

Michela Granzo

Tutorizado por: DR. D. JUAN DOMINGO GANAZA VARGAS

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS
HUMANOS**

Departamento de Administración Empresas y C.I.M. (Mark.)

Sevilla, septiembre de 2021

Resumen

Este trabajo explora como la cultura organizacional influye en la felicidad de los trabajadores con el objetivo de obtener resultados útiles a nivel empresarial y estratégico en la gestión de los recursos humanos. Después de una revisión de la literatura científica sobre estos temas se ha planteado una investigación no experimental correlacional a través de un diseño transversal de encuesta. Basado en una muestra de 152 trabajadores de empresas de diferentes sectores de España, el análisis empírico se ha realizado a través análisis descriptivo, análisis de fiabilidad, factorial y análisis correlacional. Los hallazgos evidencian que la cultura de Clan puede influir positivamente aumentando la felicidad del trabajador mientras que las culturas de Mercado y Adhocrática pueden disminuirla. También se ha encontrado que el sexo y el sector de actividad pueden ser variables moderadoras de la relación que existe entre los diferentes perfiles de CO y la felicidad del trabajador. Finalmente, se ha comprobado que la CO es capaz de influir la felicidad laboral pero no afecta a la felicidad individual. Estos resultados sugieren que los gerentes de RRHH podría utilizar de manera proactiva el rol de la cultura organizacional para mejorar las condiciones de felicidad de sus trabajadores y aprovechar de las consecuentes ventajas en termino de competitividad empresarial.

Abstract

This work explores how does the Organizational Culture influence workers' Happiness with the aim of obtaining useful results at business and strategic level in human resource management. After a review of the scientific literature on these issues, a correlational non-experimental investigation has been proposed through a cross-sectional survey design. Based on a sample of 152 workers from companies from different sectors in Spain, the empirical analysis has been carried out through descriptive analysis, reliability analysis, factor analysis and correlational analysis. The findings evidence that Clan Culture can positively influence worker's Happiness while Market and Adhocratic Cultures can decrease it. It has also been found that Gender and Economic Sector can be moderating variables of the relationship between the different OC profiles and

worker's Happiness. Finally, it has been proven that OC is capable of influencing Work Happiness but does not affect Individual Happiness. These results suggested that HR managers could proactively use the role of Organizational Culture to improve the conditions of happiness of their workers and take advantage of the consequent benefits in terms of business competitiveness.

Índice

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. OBJETIVOS	6
1.2. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	6
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL	8
2.1. FELICIDAD DEL TRABAJADOR	8
2.1.1. Definición de felicidad	9
2.1.2. Felicidad en el trabajo	12
2.1.3. Medición científica de la felicidad	17
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.2.1. Concepto y definiciones	19
2.2.2. Perfiles de cultura organizacional	24
2.3. RELACIÓN ENTRE FELICIDAD LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL	27
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	30
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1.1. Participantes	30
3.1.2. Instrumentos	30
3.1.3. Procedimiento	32
3.2. TRATAMIENTO DE DATOS	32
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE DATOS	34
4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO	34
4.1.1. Análisis descriptivos de la muestra	34
4.1.2. Felicidad: análisis descriptivo	38
4.1.3. Cultura Organizacional: análisis descriptivo	42
4.2. ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA DE MEDIDA	44
4.2.1. Análisis de fiabilidad y análisis factorial	44

4.3. ANÁLISIS RELACIONAL	49
4.3.1. Análisis de correlación entre Felicidad y perfiles de Cultura Organizacional	49
4.3.2. Análisis del efecto de moderación del sexo y del sector económico en la relación entre felicidad global y cultura organizacional	50
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	54
5.1. DISCUSIÓN DE DATOS Y CONCLUSIONES	54
5.1.1. Felicidad	54
5.1.2. Cultura organizacional	55
5.1.3. Relaciones entre felicidad y cultura organizacional	56
5.1.4. Consideraciones finales	59
5.2. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXO I	69

CAPÍTULO 1. Introducción

En el panorama moderno de volatilidad y rapidez, ha tomado mucha relevancia a nivel individual la búsqueda de la felicidad como deseo principal de la vida de las personas. Todos buscamos ser felices tanto para lograr nuestro bienestar como para “curar” los malestares del mundo del siglo XXI.

Por otro lado, el trabajo ocupa un lugar central en la vida de las personas y su rol ha ido evolucionando en el tiempo pasando de ser un instrumento de adquisición de recursos a ser una componente esencial en la composición de la satisfacción y del bienestar del individuo.

En el panorama académico y, sucesivamente, empresarial también han ido surgiendo nuevos paradigmas con respecto a la función del trabajo por lo que se han ido juntando a los clásicos objetivos de productividad y eficiencia, otros aspectos como el bienestar del trabajador y su felicidad.

La literatura científica alrededor del tema ha ido reconociendo la importancia de tener trabajadores felices y se ha ido estudiando la relación que existe entre la felicidad en el trabajo y la productividad del individuo y, consecuentemente, de la empresa.

Ante estos objetivos, el concepto de Cultura Organizacional (CO) puede ser útil gracias a su capacidad de identificar y empujar cambios y pautas de comportamiento dentro de las organizaciones.

Se trata de un concepto muy debatido en literatura que se suele definir como aquel conjunto de normas, creencias, comportamientos, hábitos etc. que definen a la organización y que dirigen sus acciones.

A tal respecto, y aclarado en panorama general en el que se quiere ahondar este trabajo, creemos que la CO podría ser utilizada como herramienta de estrategia organizacional con el objetivo de incrementar la felicidad del trabajador y, por consiguiente, su productividad y la competitividad de la empresa.

En este sentido, en el presente trabajo se pretende investigar la posible relación que existe entre cultura organizacional y felicidad para encontrar que aspectos pueden incrementar o disminuir el bienestar del trabajador y, en consecuencia, poder obtener

resultados que sean útiles a nivel empresarial y estratégico para gestionar de la mejor manera los recursos humanos en las organizaciones.

1.1. OBJETIVOS

Con relación a lo expuesto hasta ahora el objetivo principal del este trabajo será investigar la existencia de una relación entre los diferentes perfiles de cultura organizacional y la felicidad del trabajador.

Para ello se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Revisar y exponer la literatura científica sobre los constructos principales: felicidad y cultura organizacional con el fin de obtener un marco conceptual adecuado para interpretar los posteriores análisis.
- Medir la felicidad del trabajador y la CO de la organización en la que trabaja.
- Determinar la existencia de algún tipo de correlación entre cultura organizacional y felicidad.
- Investigar la influencia de los diferentes perfiles de CO sobre la felicidad global, individual y laboral.
- Investigar posibles efectos moderadores de la relación entre CO y felicidad.

1.2. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Este Trabajo de Fin de Máster se compone de cinco capítulos y su estructura se asocia directamente a los objetivos anteriormente expuestos.

En el primer capítulo de introducción se exponen las justificaciones por las que se ha realizado el trabajo, se presentan los objetivos de investigación y se presenta brevemente la estructura del trabajo.

La primera parte del trabajo será de natura teórica. En el segundo capítulo, se presentará una detallada revisión de la literatura que ayudará a situar el trabajo en su marco conceptual y a establecer los fundamentos teóricos de la investigación posterior. El capítulo se divide en tres subapartados que abarcan respectivamente el concepto de felicidad, el concepto de cultura organizacional y los estudios sobre las relaciones entre éstos dos.

La segunda parte del trabajo será de natura practica y presentará los procesos y los resultados del análisis investigativo realizado.

En el tercer capítulo se expondrán los aspectos metodológicos de la investigación empírica efectuada, incluyendo el diseño de la investigación con la descripción de los participantes, del instrumento y del procedimiento de recogida de datos y el método de tratamiento de datos.

En el cuarto capítulo se llevarán a cabo los análisis estadísticos de datos incluyendo para su presentación algunos gráficos y tablas. Este capítulo se compone de tres secciones cada una relativa a un tipo de análisis efectuado: el análisis descriptivo, el análisis de la herramienta de medida y el análisis relacional.

El quinto y ultimo capítulo será dedicado a la discusión de los datos y de los análisis realizados y a la presentación de las conclusiones del trabajo incluyendo finalmente un apartado de posibles limitaciones y futuras líneas de investigación.

Completan el trabajo los apartados de bibliografía consultada y un anexo en el que se presenta el cuestionario utilizado para la recogida de datos.

CAPÍTULO 2. Marco conceptual

En este capítulo, a través de una detallada revisión bibliográfica, se van a presentar los grandes temas de interés de este trabajo: Felicidad del trabajador y Cultura Organizacional.

En el primer apartado se desarrollarán y definirán los conceptos de felicidad y de felicidad en el trabajo, pasando por la exposición de modelos de medición científica de la felicidad.

En el segundo apartado se tratará el concepto de cultura organizacional, mostrando las diferentes perspectivas definitorias y sus características principales, pasando, finalmente, a la presentación de los diferentes perfiles de cultura organizacional teorizados en la literatura.

Por último, en el tercer apartado, se presentarán estudios que relacionan felicidad y cultura organizacional.

2.1. FELICIDAD DEL TRABAJADOR

La búsqueda de la felicidad es un deseo propio de todos los seres humanos en todos los ámbitos de su vida; por su parte, el trabajo, al ser una de las actividades que ocupan gran parte de nuestro día, también debería ser una fuente de felicidad (Díaz Pincheira y Carrasco Garcés, 2018).

Varias investigaciones confirman la importancia de la relación positiva que existe entre trabajo y felicidad siendo el trabajo uno de los principales factores que contribuyen a la mejora del bienestar de los individuos (Fisher, 2010).

El trabajo no solo es una fuente de felicidad - o infelicidad - según sus características (Warr, 2013) sino que también se ha demostrado que un trabajador feliz será más creativo, productivo, cooperativo y proactivo (Baker, Greenberg y Hemingway, 2006).

La importancia del interés que las organizaciones deben prestar a la felicidad de sus trabajadores queda clara, conceptos como el bienestar organizacional, la satisfacción en el trabajo, el *engagement* y la felicidad laboral se deben poner al centro de las políticas de Recursos Humanos de las organizaciones con el objetivo de construir un ambiente de trabajo propicio a la felicidad y disfrutar de las consecuentes ventajas.

En los párrafos siguientes se pretende analizar, a través de una atenta revisión bibliográfica, primero el concepto de felicidad y posteriormente lo de felicidad laboral, presentando la relación que existe entre la misma y el rendimiento de los trabajadores. Se pasará después a la presentación de estudios sobre la medición de la felicidad del individuo.

2.2.1. Definición de felicidad

Todos queremos ser felices, pero ¿qué es la felicidad? ¿se trata de un estado duradero o solo de instantes efímeros en nuestro día a día? ¿cómo se puede definir y cuáles son sus componentes?

La felicidad ha sido objeto de interés y estudios en diferentes disciplinas; filosofía, antropología, economía, sociología y psicología han intentado definir y matizar el concepto de felicidad sin poder evitar enfrentarse con controversias y dificultades. Copiosa es la literatura sobre este tema y su desarrollo y estudio es inagotable ya que la noción de felicidad ha ido e irá cambiando a lo largo del tiempo y del punto de mira.

Lo que está seguro es que todos buscamos la felicidad, pero poco sabríamos definir el concepto.

Si buscamos en el Diccionario de la Real Academia Española la palabra felicidad, la definición que se nos ofrece es: “1. *Estado de grata satisfacción espiritual y física.* 2. *Persona, situación, objeto o conjunto de ellos que contribuyen a hacer feliz.* 3. *Ausencia de inconvenientes o tropiezos*” (Real Academia Española, 2014).

En esta simple definición se pueden ver algunos aspectos esenciales del concepto de felicidad: se trata de un estado que agrega e incluye tanto lo espiritual como lo físico, que está condicionado por situaciones, personas, objetos externos a la persona y que se relaciona a la ausencia de motivo de desagrado que pueden romper el estado de bienestar.

Como dicho, el concepto de felicidad ha sido largamente estudiado en la historia; desde el punto de vista filosófico cabe destacar la perspectiva *eudaimónica* que, desarrollada por los filósofos griego - *in primis* Aristóteles - identifica la felicidad con el bien y la persigue como fin natural de la vida de los seres humanos.

En este caso la felicidad es virtud y racionalidad, es una manera de estar, un estado duradero y consciente que deriva de la valoración subjetiva de aspectos físicos, materiales, sociales, psicológicos y espirituales de la vida de la persona (Muñiz, 2012). Paralelamente, se debe mencionar la perspectiva *hedónica* que identifica el bien con el placer; la felicidad es satisfacción y su búsqueda se realiza a través de una colección de momentos de placer - y bien - y la evitación de experiencias de dolor - y mal (Alarcón, 2015).

A partir de la armonización de estas dos perspectivas, Reynaldo Alarcón (2006) construye la siguiente definición de felicidad: “[...] *un estado de satisfacción plena que experimenta subjetivamente el individuo en posesión de un bien anhelado*” evidenciando las siguientes propiedades de una conducta feliz: (1) la felicidad es un sentimiento subjetivo de la persona; (2) la felicidad es un estado y no una característica, puede ser duradera y estable pero, al igual, se puede perder; (3) la felicidad supone la posesión de algún bien deseado; (4) dicho “bien” puede tener diferentes naturalezas (material, estético, psicológico, social...).

En la misma línea va la definición proporcionada por Rodríguez-Muñoz A. y Sanz-Vergel A.I. (2013) que, considerando ambos mecanismos hedónico e eudaimónico, definen la felicidad como aquella sensación de posesión de un afecto positivo y, además, de posibilidad de desarrollo y de tener un propósito en la vida.

De acuerdo con este último concepto, se puede decir que la felicidad es una tendencia natural del hombre, un deseo profundo que mueve y guía los comportamientos del ser humano y lo empuja en su búsqueda y dirección (Porrás Velásquez y Parra D’aleman, 2019).

Otros autores divergen sobre este concepto de felicidad como finalidad, como objetivo a perseguir en nuestra vida y, en cambio, ven la felicidad como un estilo de vida, un medio para vivir en armonía más que un fin que debe ser alcanzado (Poupard, 1992).

Finalmente, otra perspectiva definitoria, identifica la felicidad con la satisfacción en la vida; por Moyano y Ramos (2007) la felicidad deriva de una reflexión personal del individuo acerca de la satisfacción general sobre su propia vida, sobre la frecuencia con la que experimenta experiencias positivas y sobre la intensidad de las mismas.

Si muchas definiciones de felicidad coinciden en que la felicidad es lo que mueve el ser humano y su búsqueda es el fin de cada uno de nosotros, existen opiniones diferentes sobre la existencia y posibilidad de alcanzar una felicidad permanente y duradera.

En este sentido la Psicología Positiva ha investigado e intentado matizar la noción de felicidad duradera; según esta corriente la felicidad duradera existe, no se tiene que buscar o encontrar, sino que se construye a través de decisiones y comportamientos conscientes (Fernández, 2015).

Siguiendo la visión según la cual la felicidad no depende de la suerte y se puede cultivar a través de las fortalezas y las virtudes personales, el fundador de la Psicología Positiva Martin E. P. Seligman propone la siguiente fórmula: $\text{Felicidad duradera} = R + C + V$, donde R representa el rango fijo de la persona, C las circunstancias de su vida y V los factores/acciones que dependen de su voluntad (Seligman, 2005).

Según el psicólogo estadounidense, un 40% de nuestra felicidad depende de factores que podemos controlar - mientras el 50% se debe al rango de felicidad fijo y el restante 10% a las circunstancias de la vida.

A lado de la fórmula de la felicidad duradera, Seligman (2012) elabora el Modelo PERMA - o teoría del bienestar - sistematizando los factores que los individuos utilizan para mejorar su bienestar.

Estas cinco componentes que componen el bienestar son:

- *Positive emotions*: Emociones positivas tal y como el placer, la paz, la gratitud y la satisfacción. Sentir y saber gestionar emociones positivas nos hace felices.
- *Engagement*: Compromiso e interés en determinadas actividades que orientan el comportamiento. La felicidad se puede encontrar en comprometerse con ideas, propósitos objetivos que involucran e apasionan al individuo.
- *Relationships*: Tener relaciones positivas con los demás promueve la felicidad individual.
- *Meaning and purpose*: Propósito y significado son necesarios para dar un sentido a nuestra vida y obtener aquel sentido de pertenencia es lo que nos hace felices.
- *Accomplishment*: Éxito y logro ayudan a construir el sentimiento de integridad, satisfacción y autonomía y a formar nuestra felicidad.

2.1.2. Felicidad en el trabajo

Si ha sido intrincado definir el concepto de felicidad, enlazando las diferentes perspectivas elaboradas en el tiempo y por diferentes disciplinas, aun más arduo va a ser definir el concepto de Felicidad Laboral o Felicidad Organizacional.

Si bien está claro que la búsqueda de la felicidad es uno de los objetivos más relevantes del ser humano por otro lado no se puede olvidar la centralidad del trabajo en la sociedad contemporánea.

El trabajo no solo desempeña un papel significativo en la vida cotidiana de las personas, sino que es el mismo trabajo lo que constituye el sentido de la existencia de éstas y de su ser (Martín-Baró, 1989).

En la sociedad actual el trabajo ha asumido nuevos significados y roles respecto a los que tenía en el pasado: de hecho, ya no es solo un instrumento para adquirir recursos materiales sino también un factor que construye la realización y la satisfacción del ser humano, que permite el desarrollo de sus potencialidades y la realización de sus necesidades.

La era postindustrial en la que vivimos ya no se centra solamente en productividad, eficiencia y estandarización, sino que presta atención a lo que es el bienestar, la calidad de vida, la subjetividad y la emotividad en el lugar de trabajo.

La literatura científica alrededor del tema ha reconocido la importancia de la felicidad en el trabajo; muchos estudios sobre la gestión de los recursos humanos en las organizaciones se han dirigido a investigar si empleados felices serán más productivos y, consecuentemente, las organizaciones a las que pertenecen serán capaces de obtener mejores resultados (Dutschke, 2013).

Los resultados de los estudios confirman las expectativas y, como afirma Salvatore Moccia (2016) *“el nuevo objetivo del milenio es ser feliz trabajando”*.

Antes de responder a como las organizaciones pueden proporcionar ambientes de trabajos que incrementan la felicidad de sus trabajadores hay que definir lo que se entiende por Felicidad Laboral/Organizacional.

Todos los autores coinciden en que la felicidad en el trabajo se compone de muchos diferentes factores.

Según Saenghiran (2013) la felicidad en el trabajo es el conjunto de aquellas emociones positivas y de placer en su desempeño y el compromiso del trabajador en lo que está haciendo.

En línea con esta perspectiva, Bakker y Oerlemans (2011), visto en Rodríguez-Muñoz y Sanz-Vergel (2013), definen el bienestar en el trabajo como aquella situación *“en la que un trabajador está satisfecho con su trabajo y, al mismo tiempo, experimenta frecuentemente emociones positivas como la alegría y la felicidad”*.

Otros la definen como un estado mental que permite desempeñar el trabajo al máximo de nuestro potencial; para ser felices, el trabajo tiene que ser significativo en la vida del trabajador y ofrecer oportunidades de desarrollo (Gabini, 2018).

Por otro lado, según Baker et al. (2006) la felicidad en el trabajo no es un conjunto de emociones positivas sino un comportamiento organizacional fruto de una visión estratégica de la organización.

En su libro, *“Felicidad organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo”*, Fernández (2015) define la felicidad organizacional como la capacidad de la organización para proporcionar un ambiente de trabajo que permita el desarrollo de las fortalezas individuales y grupales de sus trabajadores, dirigiendo la organización hacia sus metas y contemporáneamente construyendo una ventaja competitiva intangible y difícilmente reproducible.

Según lo visto, la felicidad en el trabajo no es solo un interés hedónico del individuo, sino que es una auténtica estrategia empresarial y de gestión de los recursos humanos.

Fomentar la felicidad de los empleados es el objetivo más importante en el mercado de trabajo de la época contemporánea, a través del bienestar de los trabajadores las empresas podrán disfrutar de una gran ventaja competitiva, sus colaboradores serán más productivos, más resistentes y motivados. Es más, tener empleados infelices tiene un coste de millones en la economía, debido fundamentalmente a su consecuente improductividad (Silverblatt, 2010).

Muchos estudios investigativos evidencian las consecuencias positivas de tener empleados felices. Hosie, Sevastos y Cooper (2007), evaluando la felicidad laboral relacionada con el compromiso con la empresa, han encontrado una correlación positiva entre empleados felices y rendimiento organizacional.

La misma felicidad, incrementa los niveles de creatividad de los trabajadores, se asocia a inferiores niveles de improductividad y a mayores niveles de socialización en el trabajo (Rodríguez-Muñoz y Sanz-Vergel, 2013).

Según el estudio de Satuf, Monteiro, Pereira, Esgalhado y Loureiro (2016) una alta felicidad se correlaciona positivamente con la satisfacción en el trabajo, disminuye las probabilidades de patologías psicológicas negativas y aumenta la confianza de los trabajadores y su propensión a aceptar desafíos y a enfrentarlos eficazmente.

En suma, tener como fuerza de trabajo personas con más confianza y salud impacta positivamente en los resultados empresariales.

Varios estudios, que se recogen en la siguiente Figura 2.1, muestran la correlación que existe entre felicidad y eficacia en el trabajo.

Nombre o entidad del estudio	Aporte
Happiness and Productivity (University of Warwick)	Los empleados felices en su puesto de trabajo son un 12% más productivos.
Iopener Institute (Oxford University)	Las personas con índices mayores de felicidad en su trabajo tienen un rendimiento mayor: dedican el 80% de su tiempo a las tareas encomendadas. En cambio, la dedicación a las labores que deben desempeñar de las personas con índices de no felicidad en el trabajo disminuye hasta el 40% de su tiempo.
University of California (Berkeley)	Las personas felices son un 86% más creativas.
Gallup	Una empresa feliz aumenta un 10% las calificaciones de clientes, tiene un 55% menos de rotación de personal, fideliza un 44% más a sus empleados, tiene un 41% menos de absentismo, tiene un 58% menos de problemas de seguridad y tiene un 40% menos de productos defectuosos.
Shawn Anchor	El trabajador feliz, motivado y satisfecho con su trabajo consigue un aumento del 37% de las ventas, del 31% de la productividad y del 19% en la eficacia y los empleados infelices tienen una media de 15 días más de baja por enfermedad que la media.
HBR	Un empleado feliz es un 300% más creativo e innovador y tiene un 125% menos de estrés.
Hays Group	Las personas felices son un 43% más productivas y el coste de reemplazar un empleado está entre el 50% y el 150% del salario.
Social Market Foundation	Los empleados felices son un 20% más productivos.
Forbes	Una empresa feliz tiene un 66% menos de bajas laborales.
Greenberg & Arawaka	Una empresa feliz tiene un 31% más de productividad.
Framingham Heart Study	Las personas que se rodean de gente feliz tienen un 25% más de posibilidades de imitar este estado anímico.

Figura 2.1. Estudios correlación felicidad/eficacia en el trabajo

Fuente: Sánchez Vázquez, Sánchez Ordóñez y Jimbo Días, (2019).

Si bien se ha largamente demostrado una correlación positiva entre productividad y bienestar laboral, evidenciando múltiples ventajas al tener un ambiente de trabajo feliz, resulta ahora interesante investigar que factores contribuyen y permiten obtener dicha felicidad en las organizaciones. ¿Cómo se construye una empresa feliz?

Al respecto existen diferentes investigaciones que pretenden evaluar los factores condicionantes de la felicidad laboral.

Dutschke Georg (2013) realiza un estudio sobre más de 800 profesionales en Portugal elaborando una escala para medir la felicidad organizacional y determinar como mantener los empleados felices. Su estudio identifica los siguientes factores relevantes en la construcción de la felicidad laboral diferenciándolos entre variables relativas a la Felicidad en Organización (Innovación e identificación con jerarquía y organización; Reconocimiento y desarrollo personal; Ambiente interno y relaciones personales; Objetivos y éxitos profesionales; Dimensión social) y a la Felicidad en Función (Desarrollo personal, reconocimiento y respeto; Ambiente de trabajo, objetivos, equilibrio vida social; Influencia y apoyo de jefes; Compromiso con la organización y seguridad).

El autor comprueba, en su investigación, que los factores más relevantes para sentirse feliz en el trabajo son las oportunidades de desarrollo profesional y personal, el clima de trabajo y el reconocimiento - solo sucesivamente la dimensión social y la remuneración. En la misma línea, el trabajo de Sanchez (2018) evidencia que la felicidad organizacional se construye a través de estructuras flexibles, ambientes de diversidad y democracia, compromiso de los directivos con el bienestar de sus trabajadores, sistemas de valoración de los éxitos transparentes, justos y éticos, herramientas de conciliación, confianza, promoción y cultura innovadora y abierta.

Chiumento (2007), visto en Gabini (2018), identifica las relaciones interpersonales y la sensación de que las tareas realizadas sean entretenidas y significativas para el trabajador como factores determinantes de la felicidad. A lado, lo que en cambio manifiestan un estado de infelicidad, consideran la remuneración en dinero un factor determinante para alcanzar un buen nivel de felicidad.

Para otros investigadores los indicadores de felicidad laboral son la satisfacción y el *engagement*, el trabajador se siente feliz, o bien cuando experimenta emociones positivas sin esfuerzo en las tareas realizadas, o bien cuando siente placer, participación, implicación y un alto nivel de desempeño (Xanthopoulou, Bakker y Ilies, 2012).

Según el estudio de Peter Warr (2013), las fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo son tanto características personales como laborales. Por lo que se refiere al ámbito laboral, el trabajador es más feliz cuando tiene más oportunidades de control y para el uso o adquisición de habilidades, cuando sus tareas son variadas, seguras y socialmente valoradas, cuando al ambiente de trabajo es claro y equo y cuando tiene contactos sociales, apoyo de los supervisores y posibilidades de desarrollo de carrera. El autor

añade además que dichos factores se asocian a la felicidad de manera no lineal sino siguiendo un efecto similar a los de las vitaminas en el cuerpo humano. Según su modelo vitamínico, a niveles de deficiencia de un determinado factor corresponde un alto nivel de infelicidad, pero, una vez alcanzado un buen nivel de presencia del mismo factor, no existe ningún beneficio adicional por su incremento, sino que se mantiene un nivel de felicidad constante; es más, determinados factores experimentan un efecto de disminución adicional de la felicidad cuando su presencia alcanza una cantidad constante.

En la siguiente Figura 2.2 se resume el efecto vitamínico presentado.

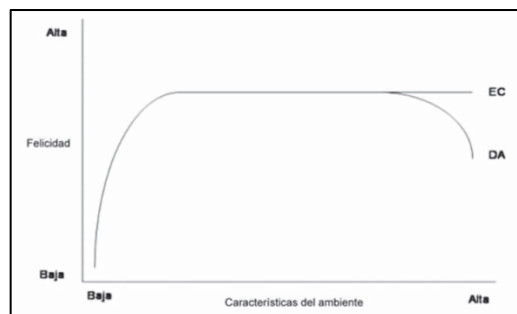


Figura 2.2. Modelo vitamínico de relación Felicidad/Características del ambiente de trabajo. EC = *efecto constante*; DA = *disminución adicional*.

Fuente: Warr (2013).

En conclusión, la felicidad en el trabajo no solo significa ser felices por tener un trabajo sino sentirse feliz con el trabajo que se realiza día a día. El trabajo debe ser, en la denominada «Economía de la Felicidad» en la que vivimos, una actividad de completa autorrealización del individuo y no un reconocimiento por las metas conseguidas donde el trabajador solo es un recurso de una economía de producción capitalista (Porrás Velásquez y Parra D'aleman, 2019).

En tal sentido se han ido desarrollando, en campo empresarial, experiencias de *Happiness Management*, un innovador modelo de gestión empresarial que se centra en creatividad, innovación tecnológica, compromiso, responsabilidad social y emprendimiento interno para fomentar el desarrollo de trabajadores felices y así poder disfrutar de todas las ventajas que dicha felicidad, como visto, conlleva (Sánchez-Vázquez, Sánchez-Ordóñez y Jimbo Días, 2019).

2.1.3. Medición científica de la felicidad

Como presentado hasta ahora, la literatura sobre el concepto de felicidad es copiosa y con raíces antiguas, sin embargo, solo ha sido objetivo de la contemporaneidad el desarrollo de instrumentos de medición científica de la felicidad tanto en general como en el trabajo.

Se presentan a continuación algunos instrumentos validados de medición de la felicidad y del bienestar subjetivo que han sido realizados en los últimos años.

Un primer modelo que, en línea con la estructura piramidal teorizada por Maslow, construye una serie de factores ascendentes que componen y miden la felicidad, es el modelo 7SHS: Escalera de la Felicidad de Siete Escalones (Muñiz, 2012).

El modelo sistematiza siete escalones, cada uno referente a un factor que compone e influye en la felicidad de los individuos. La escalera destaca la concepción piramidal y jerárquica de las variables que la componen y, de alguna manera, subraya el carácter de ascensión de los niveles de felicidad (Álvarez y Muñiz, 2013).



Figura 2.3. Escalera de la Felicidad de Siete Escalones.

Fuente: Muñiz, Grilló, Díaz y Buil (2012), visto en Álvarez y Muñiz (2013).

Las variables influyentes en la felicidad humana son, por lo tanto: (1) Supervivencia; (2) Relaciones con los demás; (3) Valoración; (4) Autoconocimiento y desarrollo personal; (5) Sentido vital; (6) Contribución al bien común; (7) Espiritualidad.

Otra escala válida y utilizada para medir la felicidad es la elaborada por Reynaldo Alarcón (2006) en la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú.

Alarcón desarrolla una escala factorial de 27 ítems tipo Likert con cinco alternativas de acuerdo que pretenden medir las diferentes dimensiones de la felicidad humana. Al contrario del modelo 7SHS, esta escala identifica 4 factores subyacente al concepto de felicidad, confirmando su naturaleza articulada y compleja. Las cuatro dimensiones que se distinguen son:

1. *Sentido Positivo de la Vida*: ausencia de estados depresivos y de sufrimiento.
2. *Satisfacción con la Vida*: complacencia por lo que la persona es y lo que hace o ha alcanzado en la vida.
3. *Realización personal*: sentido de autosuficiencia y placidez relacionado con la consideración que se han alcanzado metas valiosas en la vida.
4. *Alegría de vivir*: optimismo y sensación de vivir experiencias positivas en la vida en general.

Finalmente, Sebastián Gabini (2018), elabora una investigación instrumental para la medición de la felicidad laboral construyendo 9 ítems con buena capacidad discriminativa y consistencia. En la Figura 2.4 se presenta el contenido de los ítems.

Contenido del ítem	Peso Factorial
1. Siento que en mi trabajo estoy haciendo algo que vale la pena	.730
2. Las normas laborales son justas	.652
3. Recomendaría a un amigo trabajar en mi organización	.779
4. Creo que mi trabajo encaja con las expectativas iniciales sobre él	.812
5. En mi trabajo me siento motivado/a	.864
6. Tengo interés en mi trabajo	.762
7. Recibo apoyo de mi supervisor	.580
8. Deseo permanecer en mi trabajo actual	.818
9. En mi trabajo puedo desarrollar temas que son importantes para mí	.758

Figura 2.4. Ítems de medición de la felicidad laboral.

Fuente: Gabini (2018).

2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de *Cultura Organizacional* es uno de los conceptos más renombrados y, al mismo tiempo, más debatidos de la época contemporánea.

Hay consenso en la idea de que se trata de un fenómeno que se manifiesta en los supuestos fundamentales que guían una organización, pero no existe un acuerdo sobre su definición y distintas facetas.

Sin duda estamos delante de un concepto muy estudiado y que abarca muchas diferentes áreas temáticas (antropología, psicología, administración de empresa, sociología, economía...) tratando de institucionalizar, de manera multidisciplinar, las características abstractas del comportamiento organizacional de empresas y organizaciones.

Frente al escenario contemporáneo de rapidez, cambios e inestabilidad, el concepto de cultura organizacional ha obtenido siempre mayor relevancia gracias a su capacidad de identificar y empujar cambios y pautas de comportamiento dentro de las organizaciones. Su fácil y pragmática empleabilidad en el mundo de la administración de empresa ha convertido la cultura organizacional en un concepto más y más utilizado y estudiado.

El desarrollo de este concepto ha ido de la mano con los debates sobre su definición, concepción y utilización. Se exponen a continuación las diferentes posturas e intentos de definición de Cultura Organizacional más relevantes y consensuadas y los diferentes perfiles de cultura organizacional teorizadas en la literatura.

2.2.1. Concepto y definiciones

La cultura organizacional es la personalidad de una organización, aquel conjunto de valores, principios, normas y tradiciones que guían los comportamientos de sus miembros configurando la “manera de ser” de una organización y diferenciándola de las demás (Segredo, García, León y Perdomo, 2016).

Aunque exista un cierto acuerdo sobre lo anteriormente dicho, dar una definición unívoca del término resulta ser difícil; se trata de un concepto igualmente muy difícil de interpretar ya que se refiere a la esfera del comportamiento humano y, por tanto, está sujeto a innumerables y distintas influencias.

Para comprender en profundidad el concepto de cultura organizacional hay que analizar la evolución del término, sus significados y su interpretación científica.

Management y psicología han tomado en préstamo el concepto de cultura desde la antropología, que la define como el conjunto aprendido de tradiciones, pautas de conducta y pensamientos compartidos y repetidos en un grupo social (Harris, 1990).

El concepto más moderno de cultura organizacional fue generado en los años '30 a partir de las investigaciones y aportaciones de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración y Elton Mayo (1939) que empezaron a estudiar las influencias de factores ambientales en el trabajo. Según estas investigaciones el desarrollo del trabajo es fuertemente influido por patrones sociales de comportamiento.

Las contribuciones de estas investigaciones abrieron el paso a la conceptualización de la cultura organizacional como nueva materia de estudio, las influencias externas sobre el comportamiento y la motivación de las personas en sus trabajos se convirtieron en temas relevantes de los estudios organizacionales y psicológicos.

Antes de empezar a exponer y analizar las diferentes definiciones de este concepto hay que remarcar la existencia de múltiples perspectivas de análisis; cada definición propuesta es una aproximación del concepto y no puede abarcar la totalidad y complejidad del fenómeno, de la misma manera las diferentes formas de concebirlo influyen en su uso y estudio (García Álvarez, 2006).

Cada metáfora definitoria da origen a diferentes investigaciones y perspectivas de utilice que, aún más, revelan la heterogeneidad del concepto de cultura organizacional.

Las diferentes aproximaciones del concepto han sido clasificadas por Linda Smircich (1983) en tres diferentes maneras de comprender el fenómeno: cultura como variable externa, como variable interna o como metáfora raíz.

Si, por un lado, las primeras dos perspectivas tienen una visión funcionalista del concepto y consideran la cultura como variable susceptible de manipulación con el objetivo de mejorar las prestaciones empresariales en el mercado, la última se centra más en la evaluación de las potencialidades de la organización y la reflexión académica (Abad Merchan y Lopez Parra, 2015).

La diferenciación radica en considerar la cultura organizacional como algo que la empresa "tiene" (primeras dos perspectivas) o algo que la empresa "es" (Frassa, 2011).

Para el primer grupo, que la considera como variable externa, la cultura es un fenómeno ambiental externo que afecta al comportamiento de la organización. Para los partidarios de esta perspectiva, las organizaciones son influidas de la sociedad externa de la que son parte y la cultura organizacional no es más que una agrupación de todas las influencias externas de la cultura de sus miembros (familia, comunidad, instrucción, religión...). En esta línea, la cultura organizacional debe ser un instrumento útil para analizar las características del entorno y adaptarse a las mismas.

La segunda agrupación, que ve la cultura como una variable interna, corrobora la idea que la misma organización puede crear su cultura, elaborar instrumentos que la mantienen unida y que la diferencian de las demás instituciones sociales a través de normas, leyendas, valores y artefactos culturales.

Según esta perspectiva la cultura organizacional es algo que se puede modificar y manipular a nivel estratégico para mejorar productividad y motivación de la empresa.

Finalmente, para la última perspectiva de la metáfora raíz, las organizaciones son la misma cultura. En esta línea las empresas deben ser estudiadas desde un punto de vista antropológico y sociológico analizando los aspectos simbólicos y expresivos de las mismas.

Aclarada la existencia de diferentes posturas sobre el tema, se presentan a continuación algunas definiciones de cultura organizacional elaboradas por varios estudiosos.

Según Pettigrew (1979), visto en Cújar, Ramos, Hernández y López (2013), la cultura organizacional es un *“sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados que opera para un grupo determinado en un tiempo dado”*. Pettigrew, que fue el primero a utilizar este término en su artículo publicado en *Administrative Science Quarterly*, pone su énfasis en la relevancia de los mitos, los valores, las historias, el lenguaje y los rituales para la comprensión y el estudio de las organizaciones (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013).

Posteriormente, Schwartz y Davis (1981), definen la cultura como un modelo de creencias y expectativas comunes a los miembros de una organización que generan normas y, sucesivamente, guían las conductas de dichos individuos y de los grupos dentro de la organización.

Una de las definiciones que tiene mayor convergencia entre las diferentes perspectivas y que, por lo tanto, es la más aceptada y difundida, es la de Edgar Schein (1983): La cultura organizacional es *“un conjunto de supuestos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados como válidos y consiguientemente para ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”*.

Según Schein, la cultura es un conjunto de experiencias significativas que los miembros de la organización han utilizado e interiorizado para desarrollar su labor y alcanzar los objetivos organizacionales. La cultura organizacional es entonces el resultado de la actuación de sus miembros que se convierte en patrón básico de comportamiento.

Chiavenato (2009) se refiere a la cultura organizacional como al conjunto de acciones de las personas que trabajan en las organizaciones, se trata de comportamientos tanto individuales como grupales. Su teoría del iceberg (Figura 2.5) muestra la cultura organizacional como la suma de efectos formales y visibles - como la estrategia, los objetivos, los procedimientos - y de aspectos informales ocultos - actitudes, interacciones, sentimientos.

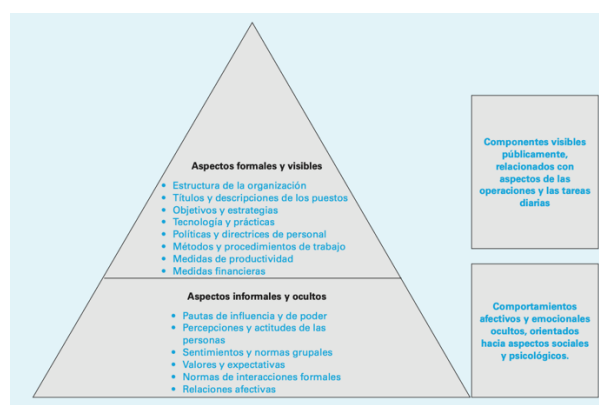


Figura 2.5. Cultura organizacional como un iceberg.

Fuente: Chiavenato (2009).

Las diferentes perspectivas sobre el concepto de cultura organizacional evidencian su multidisciplinariedad, heterogeneidad y complejidad. A pesar de esto, en toda esta

diversidad, se han identificado algunos rasgos comunes y un cierto consenso teórico alrededor del tema.

Juliana Frassa (2011) hace un resumen de los principales puntos de acuerdo sobre el concepto de cultura organizacional:

- 1) La organización es un lugar de creación de relaciones simbólicas que influyen en la creación de una identidad organizacional y en las practicas de sus miembros.
- 2) La cultura organizacional afecta a los comportamientos de los individuos que forman parte de ella. La cultura actúa como guía o mapa para la conducta y puede ser estudiada - y eventualmente modificada - para adaptarse a las necesidades y objetivos empresariales.
- 3) La cultura organizacional es relativamente estable en el tiempo, por lo meno en sus rasgos centrales. No se puede cambiar de manera inmediata y instantánea.
- 4) Al formarse a través de las experiencias acumulada, la cultura organizacional es dinámica y puede subir variaciones en el tiempo, dependiendo de las influencias sociales externas o internas.

Las características principales de la cultura organizacional, teorizadas por Fred Luthans (2002) son las siguientes:

- Regularidad de comportamientos observados: lenguaje, terminología y rituales de relación entre los miembros.
- Normas: estándar de comportamiento dentro de la organización, lo que se debe o no se debe hacer.
- Valores dominantes: convicciones y percepciones morales de los miembros generalmente en línea con misión y visión empresarial.
- Filosofía: creencias y valores morales de la organización que constituyen su identidad.
- Reglas: reglamentos y pautas estrictas de comportamiento a las que deben adaptarse los miembros.
- Clima organizacional: sentimiento y percepciones de los individuos acerca del entorno de trabajo.

Las diferentes características de la cultura organizacional pueden ser distinguidas en diferentes niveles. La cultura de una organización tiene varios estratos - más o menos profundos; cuanto más profundo sea el estrato más difícil será producir un cambio en dicho aspecto (Chiavenato, 2009).

Los diferentes estratos de la cultura organizacional son: (1) Artefactos: instalaciones, productos y servicios de la organización; (2) Pautas de comportamientos: tareas, procesos de trabajo y reglas; (3) Valores y creencias: lo que los miembros dicen/hacen, ideales y objetivos; (4) Supuestos básicos: creencias inconscientes y sentimientos grupales (Rivera-Porras, Carrillo y Forgiony, 2018).

2.2.2. Perfiles de cultura organizacional

Con el objetivo de analizar la cultura organizacional, Cameron y Quinn (1999) elaboran un modelo útil a diagnosticar la cultura de las organizaciones y generar modificaciones en la misma.

Su modelo, conocido como *Competing Values Framework* (CVF), utiliza dos ejes para identificar diferentes perfiles de cultura organizacional (Figura 2.6).

El primer eje hace referencia a la flexibilidad y al cambio o, por otro lado, a la estabilidad y al control. Es decir, se diferencian a las empresas en relación con su concepción de efectividad, algunas se consideran efectivas por su capacidad de adaptarse, cambiar y ser flexibles, otras, por su estabilidad, universalidad y control.

El segundo eje se mueve entre orientación interna - organización integrada y unida en su interno - y orientación externa - enfocada en la competencia, el ambiente externo y la diferenciación.

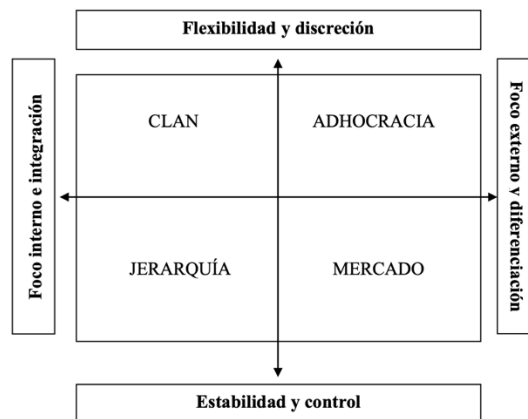


Figura 2.6. Perfiles de cultura organizacional según el modelo CVF.

Fuente: Cameron y Quinn (2006), visto en Ojeda, Méndez y Hernández (2016).

Según las dimensiones expuestas - flexibilidad versus estabilidad e interno versus externo - se delinean cuatro cuadrantes que identifican cuatro diferentes perfiles de cultura organizacional.

Cada perfil tiene determinadas características en cuanto a los elementos básicos de la cultura organizacional: creencias, valores, pautas de comportamientos, criterios de efectividad etc. Se ilustran a continuación los varios perfiles y sus características.

a. Cultura de Clan

Este tipo de cultura - con alta flexibilidad y orientación interna - se denomina de Clan por concebirse similar a un ambiente familiar. Se trata de lugares donde prevalece el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, la cohesión y un fuerte sentido de participación.

El supuesto básico de este tipo de cultura es la afiliación humana y sus valores son el apego, la afiliación, la colaboración, la confianza y el apoyo.

Las creencias internas de la organización sugieren que las personas se comportan de manera apropiada cuando tienen confianza, lealtad y afiliación en la organización (Hartnell, Ou y Kinicki, 2011).

La comunicación es abierta y leal, se da mucha importancia al desarrollo de los recursos humanos y los líderes se consideran como mentores y figuras paternas (Sepúlveda, 2004). El criterio de eficacia dentro de la organización es la satisfacción y el compromiso de los clientes y de los empleados.

b. Cultura Adhocrática

La cultura Adhocrática - o de desarrollo - se caracteriza por su dinamismo, su creatividad y adaptabilidad. Su foco externo y su alta flexibilidad crean un ambiente emprendedor e innovador, representando el tipo de organización cambiantes, pioneras y aceleradas del siglo XXI (Ojeda, Méndez y Hernández, 2016). El supuesto básico de este tipo de cultura es el cambio continuo y sus valores son el crecimiento, la estimulación, la variedad, la autonomía y la atención al detalle. En este tipo de organización, las pautas de comportamiento premian la comprensión de la importancia e del impacto de las tareas realizadas, las personas tienen que ser creativas y tomar riesgo es algo aceptado y fomentado (Hartnell et al., 2011). Los líderes son ellos mismos innovadores y experimentadores y el éxito de la organización se mide en relación con su potencial innovador y la experimentación de nuevos productos o servicios.

c. Cultura de Mercado

Ese tipo de cultura - con alta estabilidad y orientación externa - opera a través de mecanismos económicos, principalmente monetario, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva en el mercado y en las relaciones con proveedores, clientes, competidores etc. La organización funciona como mercado en sí misma (Ojeda et al., 2016). La cultura de Mercado pone el énfasis en el logro de objetivos claros, la realización de las tareas y los resultados, la planificación y la agresividad en el entorno de competencia. La preocupación principal de esta organización es competir y alcanzar resultados y objetivos, los líderes son exigentes y competitivos y el éxito se mide en términos de posicionamiento y participación en el mercado, de aumento de las ganancias, de calidad del producto y de productividad (Sepúlveda, 2004).

El supuesto básico de este tipo de cultura es el logro y sus valores son la comunicación, la competitividad y la competencia. Las personas se comportan de manera adecuada cuando tienen objetivos claros y son recompensadas en función de sus logros (Hartnell et al., 2011).

d. Cultura Jerárquica

La cultura Jerárquica - con foco interno y estabilidad - depende de procedimientos, reglas y jerarquías. La organización es un lugar estable y formalizado donde los líderes

son coordinadores y juegan un rol en la reglamentación de todos los procesos internos (Sepúlveda, 2004).

El supuesto básico de este tipo de cultura es la estabilidad y sus valores son la comunicación, la creación de rutinas y procesos estándar, la formalización y la eficiencia. Los miembros de la organización deben tener roles claros y seguir los procedimientos formalmente definidos en su interno (Hartnell et al., 2011).

Se trata de empresas que miran a la producción de productos o servicios de manera eficaz y su éxito se basa en eficiencia, puntualidad y buen funcionamiento de todos los procesos. Ese tipo de organización tiene un carácter impersonal y burocratizado y meritocracia e jerarquización impregnan todo el ambiente de trabajo.

2.3. RELACIÓN ENTRE FELICIDAD LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Pese a la relevancia en la literatura del estudio de los temas tratados hasta ahora - clima organizacional y felicidad del trabajador - escasas son las investigaciones que pretenden relacionar estos dos conceptos como variables interdependientes y buscar el tipo de influencia que ejercen la una en la otra.

La felicidad es el deseo primario de todos los individuos y poder relevar cuales son las características de la cultura de las organizaciones que fomentan dicha felicidad se ve no solamente como tema interesante sino también como posible herramienta de *management*.

Algunas de las pocas investigaciones sobre estos temas revelan que la felicidad es un foco generador de la satisfacción laboral, del compromiso, de la capacidad de innovación, del *problem solving* y de la productividad.

Según la investigación llevada a cabo por Díaz Pincheira y Carrasco Garcés (2018), que tiene como propósito estudiar los efectos del clima organizacional y de los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo, se evidencian algunas relaciones sugestivas: (1) ambientes de trabajo y posiciones con gran carga y exigencia psicosocial afectan negativamente a la felicidad en el trabajo; (2) un clima laboral con alta presión, metas claras y altos estándares de desempeño aumenta la felicidad de los trabajadores; (3) una alta cohesión interna, por el contrario, puede afectar negativamente a la felicidad.

Los resultados de esta investigación evidencian que trabajadores con alta densidad de trabajo serán más felices - y por lo tanto más productivos - siempre y cuando dicha carga laboral y exigencia de desempeño se relacione a metas y objetivos claros. Por otro lado, ambientes de trabajo cohesionados pueden relacionarse positivamente con la satisfacción laboral y la felicidad a condición de que estos climas no sean absorbentes y mermen la independencia y el control personal del trabajo realizado.

Otro estudio realizado por Espasandín, Ganaza y Diaz, (2021), pretende relacionar felicidad del trabajador y responsabilidad social corporativa (RSC) investigando el rol de la cultura organizacional en esta relación. La investigación explora, analizando la perspectiva de 921 empleados de diferentes sectores, como la cultura organizacional influye en las acciones de RSC y el efecto de estas acciones en el nivel de felicidad de los empleados.

Los hallazgos de este estudio evidencian que un mayor esfuerzo interno de RSC por parte de las empresas se traduce en un mayor nivel de felicidad para sus trabajadores; los resultados asimismo demuestran que las culturas organizaciones de Clan y de Adhocracia fomentan dichas actividades internas de RSC. Las características organizacionales de estos dos perfiles de cultura como innovación, creatividad, comunicación, autonomía, flexibilidad y apoyo deberían ser perseguidas por los gerentes en el diseño de la cultura organizacional ya que, con ello, se contribuiría a la promoción de la RSC interna y, en consecuencia, a la mejora de la felicidad interna.

Está claro que culturas organizacionales diferentes pueden tener diferentes impactos en la labor de sus empleados. Es más, cuando los ideales de los trabajadores están alineados con los de la empresa, nace un vínculo profundo basado en la confianza que empuja los empleados a trabajar para lograr las metas organizacionales. Según el estudio de Martina Orlando (2010) hay tres aspectos en los que impacta la cultura corporativa en los empleados: en las prestaciones, en la felicidad y en el compromiso.

En las organizaciones en las que existe una cultura fuerte los trabajadores se sentirán apreciados por su labor y esto los llevará a alcanzar un mayor nivel en sus prestaciones. Su compromiso es constantemente recompensado por la empresa que, a cambio, les ofrece oportunidades de desarrollo. Trabajar en condiciones armoniosas apoya el

crecimiento de los trabajadores lo cual se traduce en el aumento de su motivación y de su felicidad. Además, cuanto más positivo es el ambiente de trabajo más invita a los empleados a quedarse en la organización (Ortenzi, 2016).

El trabajo de Álvarez y Muñiz (2013), finalmente, estudia la relación entre felicidad y desarrollo de la cultura en las organizaciones utilizando el modelo de 7SHS para medir la felicidad y la matriz de desarrollo organizacional MADECO para identificar el tipo de cultura.

La investigación, partiendo de la hipótesis de que a mayor impregnación de cultura organizacional (CO) corresponde un mayor grado de felicidad de los trabajadores, consigue vincular la felicidad con la implantación de una CO caracterizada da valores como del sentido de pertenencia y el compromiso.

Como se puede apreciar en la Figura 2.7, los resultados evidencian que hay una relación directa entre la medición de cultura y los datos de felicidad.

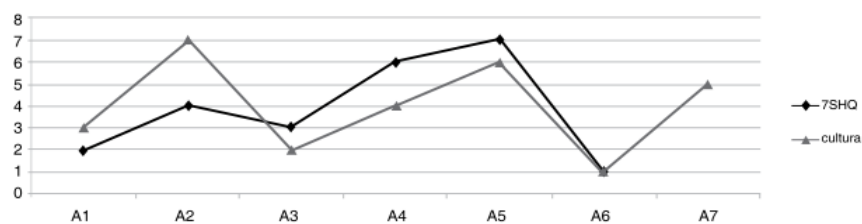


Figura 2.7. Relación entre Felicidad y Cultura

Fuente: FelicomLab (2012), visto Álvarez y Muñiz (2013).

Estos resultados revelan la importancia de llevar a cabo acciones y políticas que miren a aumentar el nivel de felicidad de las personas que trabajan en una organización para así mejorar la implantación de la cultura organizacional.

CAPÍTULO 3. Metodología

En este capítulo se presentarán los aspectos metodológicos del trabajo de investigación realizado. En primer lugar, se mostrará el diseño de la investigación, presentando las características muestrales de los participantes, la descripción del instrumento utilizado para la captación de datos y el procedimiento de recogida de datos. A continuación, se expondrá el método de análisis de datos utilizados.

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de estudiar las interrelaciones entre felicidad en el trabajo y cultura organizacional, se ha planteado una investigación no experimental correlacional a través de un diseño transversal de encuesta.

El estudio se ha realizado recolectando y analizando las respuestas de un grupo de trabajadores a un cuestionario que se presentará en los próximos párrafos.

3.1.1. Participantes

La población objeto del estudio está formada por trabajadores activos de cualquier sector profesional, en España. La muestra de la presente investigación ha sido seleccionada de manera aleatoria, todos los participantes eran trabajadores en el territorio español, hablaban castellano y participaron de forma voluntaria al estudio. En el primer apartado del siguiente capítulo se presentarán de manera detalladas los datos generales y los estadísticos descriptivos de la muestra.

3.1.2. Instrumentos

Para la recogida de datos utilizados en la presente investigación se ha distribuido a la muestra un cuestionario, disponible en el Anexo I. Dicho cuestionario, facilitado por el departamento de Administración de Empresas y Marketing, de la Facultad de Ciencias del Trabajo, de la Universidad de Sevilla, se compone de los cuatro bloques que se presentan a continuación:

Bloque 1: Datos generales de la empresa.

El primer bloque recoge cinco preguntas relativas a la empresa en la que trabaja el participante relativas al sector de actividad, a las actividades empresariales y a su tamaño físico y financiero.

Bloque 2: Datos generales de la persona que contesta.

El segundo bloque se compone de ocho preguntas relativas a las características sociodemográfica y profesionales del participante, específicamente: sexo, edad, nivel de estudios, estado civil, grupo de interés, antigüedad, grado de conocimiento de la empresa y puesto de trabajo.

Bloque 3: Felicidad laboral.

El tercer bloque tiene el fin de medir el grado de felicidad que experimenta cada uno de los participantes en su trabajo. La encuesta se compone de quince preguntas de tipo Likert con escala 1 - 7, donde 1 corresponde a “nada”, 4 a “neutral” y 7 a “mucho”. Los 15 elementos se diferencian en preguntas relativas a la felicidad individual (preguntas 2, 3, 4, 5, 6, 15) y a la felicidad en el trabajo (preguntas 1, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14). De esta manera, calculando el promedio de las puntuaciones de los diferentes ítems, se ha podido medir el nivel de felicidad global, del ambiente de trabajo y la satisfacción que los empleados sienten en la empresa, siendo 7 el nivel máximo de felicidad.

Bloque 4: Cultura de la organización.

El cuarto y último bloque pretende conocer el perfil de cultura organizacional presente en la organización en la que trabaja el participante. Para hacerlo se ha utilizado el OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) basado en el modelo CVF anteriormente presentado.

El cuestionario, elaborado por Cameron y Quinn (1999), se compone de seis bloques cada uno con cuatro alternativas de respuesta: A, B, C, D que corresponden a los cuatro perfiles de cultura organizacional teorizados por los investigadores, en el específico A = Clan; B = Adhocracia; C = Mercado; D = Jerárquica. Cada bloque hace referencia a una dimensión organizacional: (1) Características dominantes; (2) Líderes de la organización;

(3) Estilo gerencial; (4) Unión de la organización; (5) Énfasis estratégico; (6) Criterio de éxito.

El participante ha sido invitado a repartir un total de 100 puntos en cada una de las cuatro opciones de respuesta. Al final, para obtener el perfil de cultura de la organización, se calcula la puntuación promedio de cada letra/perfil.

3.1.3. Procedimiento

El acceso a los participantes y el contacto con los mismos se realizó de forma telemática, debido a la situación actual provocada por el COVID-19.

Los datos se recogieron y se trataron de forma confidencial y anónima, todos los participantes recibieron las mismas instrucciones sobre la cumplimentación del cuestionario, la cual requería un tiempo medio de 5/10 minutos.

3.2. TRATAMIENTO DE DATOS

Una vez recolectados todos los datos, los mismos se juntaron, en primer lugar, en una hoja Excel. Posteriormente, se trataron a través del programa estadístico *IBM SPSS Statistics* tanto para los análisis descriptivos como para los análisis de fiabilidad, factorial y relacional.

En primer lugar, se realizaron los análisis descriptivos de las variables utilizadas en la investigación tal y como media, frecuencia, moda y dispersión.

Se emplearon además las pruebas *t* de Student y *F* de Anova/Welch para los contrastes de media, para la comprobación de posibles relaciones entre nivel de felicidad o cultura con el género y el sector de actividad respectivamente; en ambos análisis se utilizaron los siguientes niveles para el tamaño del efecto: (.01) pequeño, (.06) medio, (.14) grande.

Se utilizó finalmente el estudio de correlaciones de *r* de Pearson (o Spearman, al no cumplirse el supuesto de normalidad), para comprobar correlaciones entre nivel de felicidad o cultura y edad; para el análisis de su tamaño se consideró lo siguiente: $r = .10$ (pequeño), $r \geq .30$ (medio), $r \geq .50$ (grande).

Cabe destacar que para todos los diferentes análisis se precisó un nivel de confianza mínimo del 95% ($p < .05$).

En segundo lugar, se realizó un análisis de la herramienta de medida utilizadas para la recogida de datos analizado. Dicho análisis se realizó a través de unas pruebas de fiabilidad de los constructos a través del estadístico *alfa* de Cronbach y un análisis factorial exploratorio recurriendo al análisis de componentes principales con rotación Varimax y normalización Kaiser.

En tercer lugar, se llevó a cabo el análisis correlacional entre los dos constructos objeto de este estudio: felicidad y cultura organizacional a través de la prueba estadística de correlación de Pearson/Spearman considerando lo siguiente: $r = .10$ (baja), $r \geq .30$ (moderada), $r \geq .50$ (alta). Se analizó finalmente, el posible efecto moderador del sexo y del sector económico en la relación entre felicidad global experimentada y cultura organizacional de la empresa mediante el estudio de la significación con la prueba Z de Fisher y la interpretación del tamaño de efecto de la diferencia entre correlaciones basada en el calculo de la q de Cohen.

CAPÍTULO 4. Análisis de datos

En este cuarto capítulo se desarrollará lo anteriormente presentado; se llevarán a cabo, de forma estadística y a través de gráficos y tablas, los análisis de datos.

En el primer apartado se presentarán los estadísticos descriptivos de las variables medidas, diferenciando entre los datos generales de la muestra y los datos relativos a los dos constructos objeto de la investigación: felicidad del trabajador y cultura organizacional. En el segundo apartado se presentará el análisis del instrumento de medida utilizado para la recolección de datos y finalmente, en el tercer apartado, se expondrá el análisis correlacional entre los dos constructos objeto del trabajo.

4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

4.1.1. Análisis descriptivos de la muestra

La muestra se compone de 152 personas con edades entre 19 y 71 años ($M = 36.41$, $Mediana = 34$, $Moda = 28$, $DT = 11.41$).

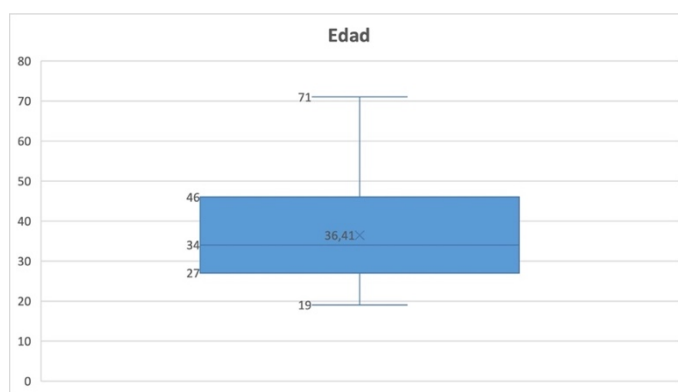


Gráfico 4.1. Distribución de participantes por edad

La muestra está formada por 64 hombres y 88 mujeres, correspondientes respectivamente al 42% y 58%.

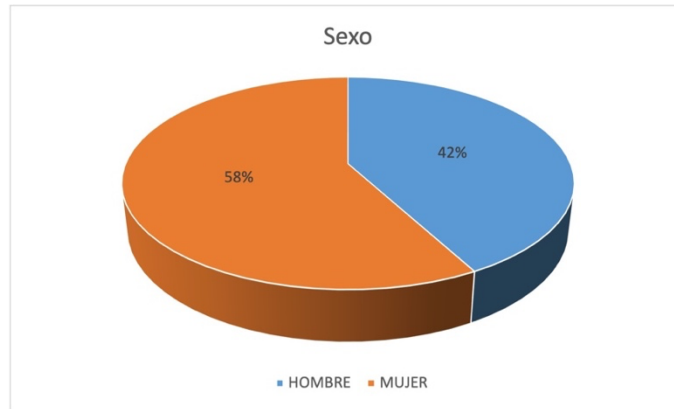


Gráfico 4.2. Distribución de participantes por sexo

Su estado civil es mayormente de soltero/a siendo éstos un 51% (78 participantes), seguido de casado/a con un 38% (57 participantes) y de separado/a o divorciado/a con un 15% (15 participantes); solo el 1% de trabajadores son viudos/as (2 participantes).

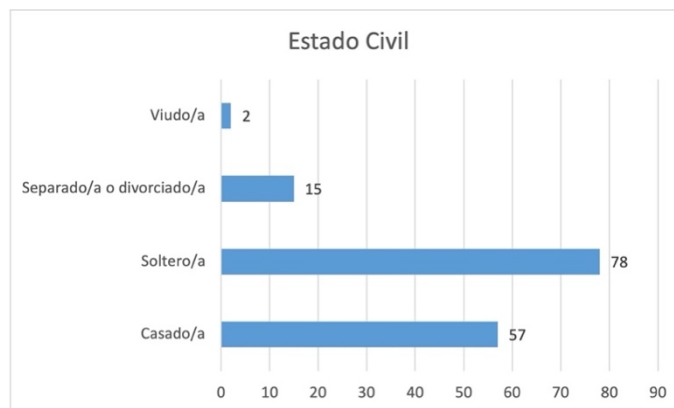


Gráfico 4.3. Distribución de participantes por estado civil

El nivel de estudio de la muestra es bastante elevado, la mayoría de los participantes tienen una formación de licenciatura, diplomatura o título de grado (32.2%, 49 individuos) o estudios de máster (22.4%, 34 individuos). Un 25% de la muestra tiene estudios de Bachiller o BUP y COU (38 individuos) y un 17.1% declara tener estudios primarios (26 individuos). Son solo un 2% los participantes sin estudios y un 1.3% los que tienen un doctorado, respectivamente 3 y 2 individuos.

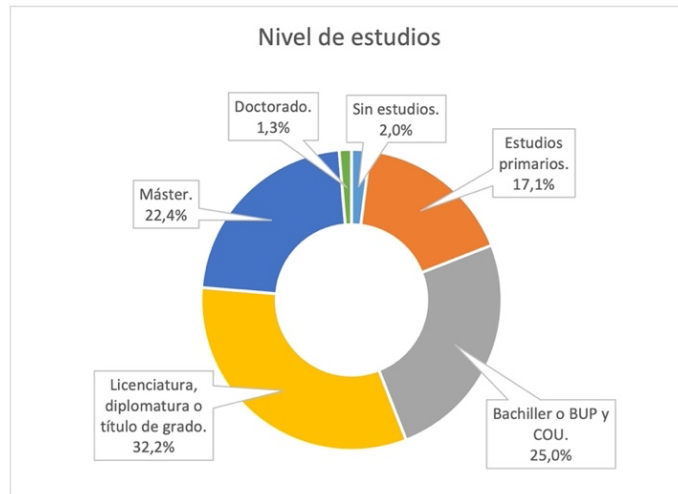


Gráfico 4.4. Distribución de participantes por nivel de estudios

Con respecto al lugar de trabajo en el cual los participantes desarrollan su actividad hay que destacar que se diferenciaron tres distintos sectores de actividad: servicios, construcción e industria. La mayoría de los participantes, correspondientes al 55% de la muestra, declararon trabajar en empresas de servicios; un 40% de éstos trabajan en el sector industria y solo el 5% en empresas de construcción.

En cuanto al tamaño de dichas empresas, éste se clasificó en base al número de empleados y a la facturación. En los siguientes gráficos se ilustran los datos al respecto.



Gráfico 4.5. Distribución de participantes por tamaño de empresa (N° empleados y Facturación)

Con respecto a la actividad de trabajo de los participantes en su lugar de trabajo, dentro de la muestra se identificaron cuatro diferentes grupos de interés (el 5.3% eran directivos de alta dirección, el 18.4% eran directivos de línea media y supervisores, el 57.2% eran operarios y el 19.1% indicó otros tipos de mansiones).

Su antigüedad dentro de las empresas es mayormente entre 1 y 5 años, con 52 participantes, que supone un 34.2%; seguidos de aquellos que llevan en la empresa más de 10 años, 43 participantes correspondientes al 28.3% de la muestra. Los participantes que trabajan en la empresa hace menos de 1 año son 35, el 23% y los que han trabajado entre 5 y 10 años son 22, el 14,5%.

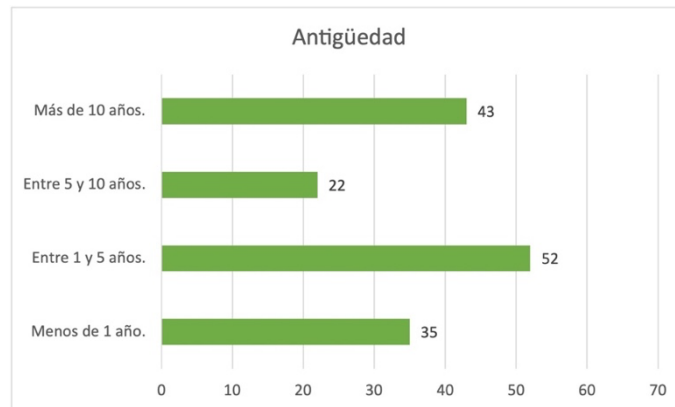


Gráfico 4.6. Distribución de participantes por antigüedad

Finalmente, los participantes, en línea general declaran tener un buen grado de conocimiento de la empresa en la que trabajan. Más del 88% de ellos tiene un grado de conocimiento de la empresa entre medio y muy alto, solo el 11% declara tener un nivel de conocimiento bajo o muy bajo; en el gráfico que sigue los datos en detalle.

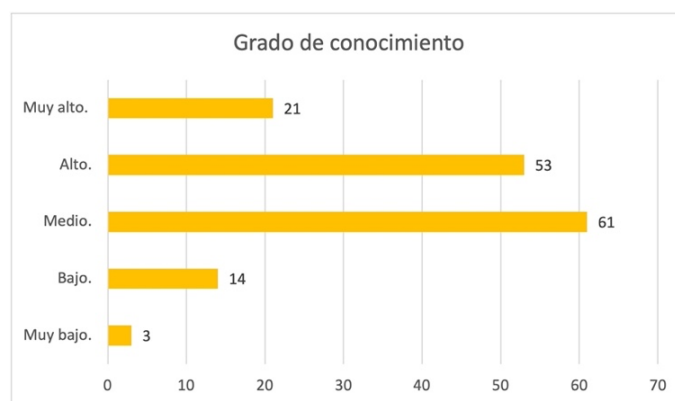


Gráfico 4.7. Distribución de participantes por grado de conocimiento de la empresa

4.1.2. Felicidad: análisis descriptivo

Se presentan a continuación los análisis descriptivos de los datos recolectados sobre el constructo de felicidad, ilustrando los datos agrupados por felicidad global, laboral e individual.



Gráfico 4.8. Preguntas felicidad

En línea general, los participantes muestran tener un buen nivel de felicidad ya que, como de puede apreciar en el Gráfico 4.8, todos los 15 ítems del cuestionario sobre felicidad laboral tienen un valor promedio superior a 4.50; siendo 4.00 en valor neutral. Los elementos que han obtenido una puntuación mayor son el disfrute del trabajo, el amor, la salud y la familia mientras que los que han tenido puntuaciones menores son la motivación y la satisfacción con las recompensas obtenida en el trabajo.

Tabla 4.9.*Media, mediana, moda y desviación típica por pregunta felicidad*

Ítem	MEDIA	MEDIANA	MODA	DT
1. Disfruto con mi trabajo	5,31	5,50	5	1,49
2. La familia me aporta felicidad	6,26	7,00	7	1,10
3. Tengo buena salud	6,07	6,00	7	1,26
4. En mi vida el amor ocupa un lugar importante	5,90	6,00	7	1,43
5. Tengo estabilidad interior	5,46	6,00	7	1,40
6. Tengo bienestar objetivo	5,59	6,00	6	1,24
7. Tengo estabilidad profesional	5,20	6,00	7	1,68
8. En el trabajo obtengo las justas recompensas	4,79	5,00	5	1,46
9. El clima organizacional de la empresa es bueno	5,22	5,50	6	1,44
10. Los jefes dirigen bien	5,22	5,50	6	1,58
11. Disfruto haciendo bien mi trabajo	5,99	6,00	7	1,34
12. El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno	5,49	6,00	6	1,31
13. La motivación interna de mi puesto es alta	4,99	5,00	5	1,62
14. Mis tareas en la empresa están bien diseñadas	5,38	6,00	6	1,40
15. Soy extrovertido/a	5,58	6,00	6	1,39

A nivel general, la felicidad global (medida con escala 1-7 y calculando el promedio de las puntuaciones obtenidas en los 15 ítems) que demuestran tener los participantes es buena ($M = 5.50$, $DT = 0.91$).

La felicidad individual, calculada de la misma manera utilizando solo los ítems asociados a ésta, se sitúa por encima de la global con una media de 5.81 ($DT = 0.93$) mientras que la felicidad laboral se sitúa por debajo, con una puntuación media de 5.29 ($DT = 1.14$).

Se ilustran a continuación, en la Tabla 4.10 y Gráfico 4.11, los resultados obtenidos de los análisis descriptivos, desglosando el concepto de felicidad global en felicidad individual y laboral.

Tabla 4.10.

Felicidad: Media, mediana, moda y desviación típica

	MEDIA	MEDIANA	MODA	DT
FELICIDAD INDIVIDUAL	5,81	6,00	6,33	0,93
FELICIDAD LABORAL	5,29	5,44	4,67	1,14
FELICIDAD GLOBAL	5,50	5,67	6,07	0,91

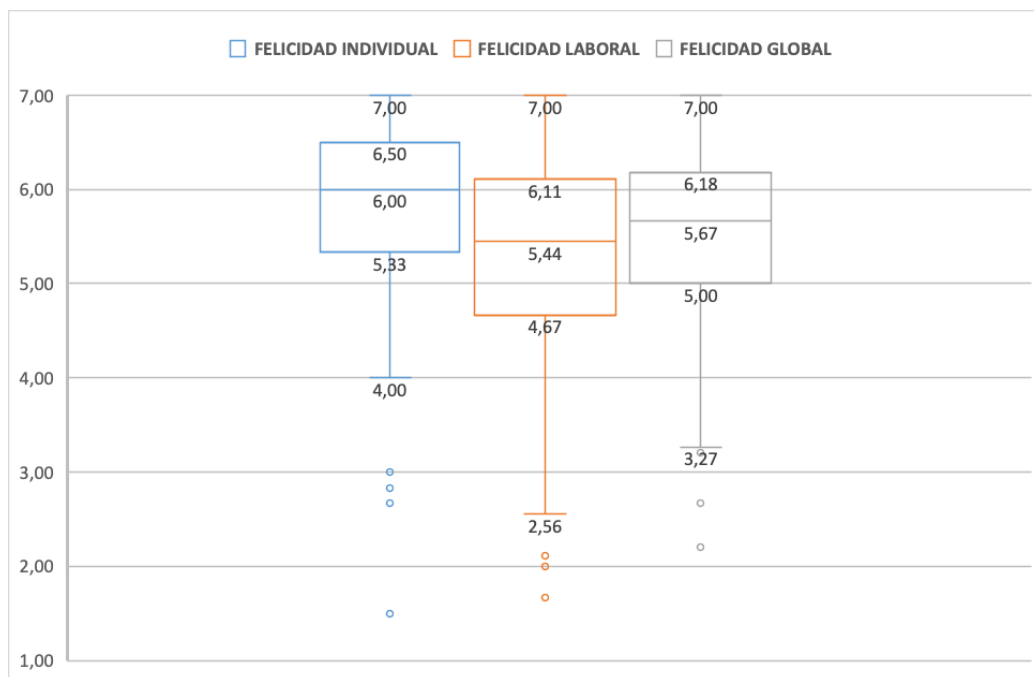


Gráfico 4.11. Felicidad individual, laboral y global: estadísticos descriptivos

Se ilustran a continuación los datos relativos a felicidad relacionados con el género de los participantes, con el sector de actividad y con su edad.

La felicidad global experimentada por las mujeres ($M = 5.55$, $DT = 0.89$) fue mayor a la experimentada por los hombres ($M = 5.42$, $DT = 0.92$). Al analizar los datos con la prueba t de Student, se ha evidenciado que probablemente la diferencia no existe a nivel poblacional ya que $t(150) = -.841$ con nivel de significación $p = .402$ y tamaño de efecto pequeño $R^2 < .001$. Los resultados, al tener nivel de significación $p > .05$ y tamaño de efecto pequeño, son concluyentes y confirman que no existen diferencias significativas entre los dos sexos en la experimentación de felicidad global.

Con respecto a la relación entre felicidad global y sector de actividad, la felicidad global que declaran los trabajadores de la industria ($M = 5.67$, $DT = 0.95$) se sitúa por encima de la felicidad del sector servicios ($M = 5.41$, $DT = 0.85$) y del sector de la construcción ($M = 5.07$, $DT = 1.01$).

De todos modos, la prueba de F de Anova mostró que el nivel de felicidad experimentado por los participantes no está relacionado con el sector en el que trabajan, $F(2,149) = 2.38$, $p = .09$, con tamaño de efecto pequeño $R^2 = .03$.

Al relacionar el nivel de felicidad global con la edad de los participantes a través de la prueba r de Spearman, no se halló correlación alguna entre las dos variables, alcanzando un tamaño de efecto pequeño, r de Spearman ($N = 152$) = .06, $p = .45$ por lo que ese resultado es concluyente.

4.1.3. Cultura Organizacional: análisis descriptivo

En cuanto al análisis de los perfiles de cultura organizacional, se ilustran en el Gráfico 4.11 los resultados obtenidos en cuanto a puntuación media obtenida por cada perfil. Los resultados demuestran que, a nivel global, predominan las culturas Jerárquica y de Mercado con puntuaciones media de 28.06 ($DT = 11.85$) y 27.36 ($DT = 9.11$) respectivamente. El siguiente perfil de cultura más puntuado es la de Clan con una media de 24.62 ($DT = 12.01$) mientras que el perfil meno puntuado es él de cultura Adhocrática con una media de 19.96 ($DT = 7.71$).

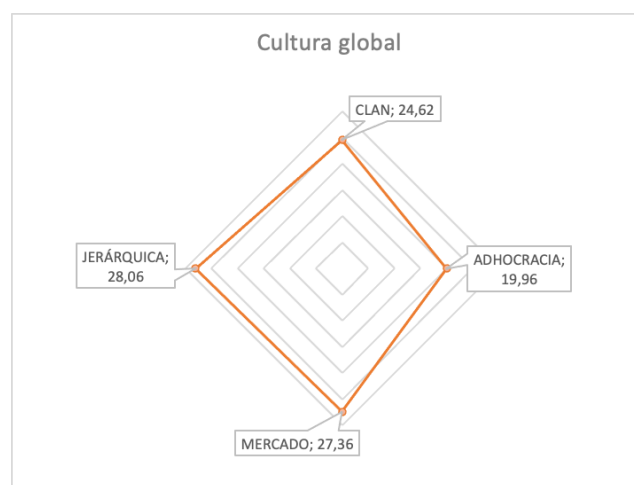


Gráfico 4.12. Cultura global: puntuación media

En la siguiente Tabla 4.13 y Gráfico 4.14 se ilustran los estadísticos descriptivos obtenidos por cada uno de los diferentes perfiles de cultura organizacional.

Tabla 4.13.

Cultura organizacional: Media, mediana, moda y desviación típica

	MEDIA	MEDIANA	MODA	DT
CLAN	24,62	23,33	25,00	12,01
ADHOCRACIA	19,96	21,67	25,00	7,71
MERCADO	27,36	25,83	25,00	9,11
JERÁRQUICA	28,06	26,67	25,00	11,85

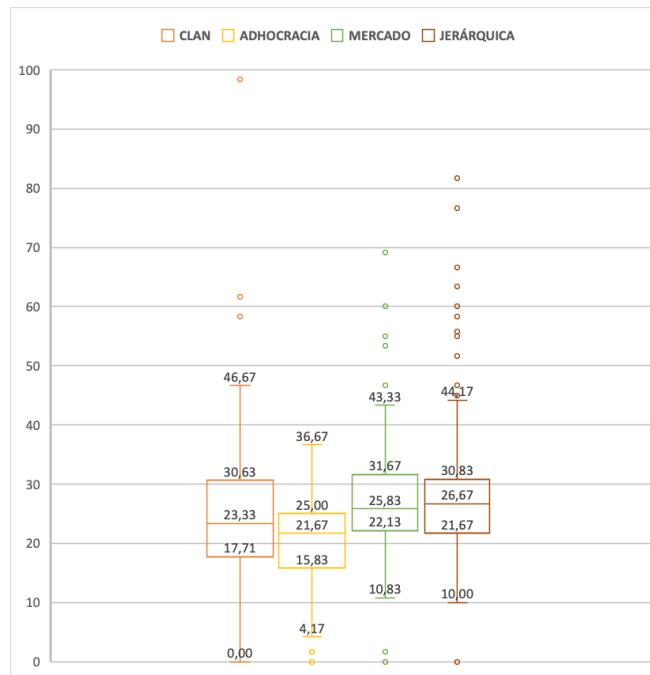


Gráfico 4.14. Perfiles de cultura organizacional: estadísticos descriptivos

En cuanto al perfil cultural de la empresa en relación con el género, la prueba de *t* de Student ha evidenciado que no existen diferencias en cuanto a la percepción del tipo de cultura entre hombres y mujeres. La significación estadística *p*, en todos los cuatro perfiles de CO, está por encima de 0.05 y con tamaño de efecto pequeño lo cual confirma la hipótesis que la cultura no se ve influida por el género. En la siguiente Tabla 4.15 los resultados detallados de la prueba.

Tabla 4.15.

Resultados de la prueba t Student en la comparación entre sexo y perfil de CO

	Hombres		Mujeres		<i>gl</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>				
Clan	24,78	13,91	24,51	10,49	150	,14	,89	<,001
Adhocracia	20,18	7,51	19,79	7,89	150	,31	,76	<,001
Mercado	27,52	9,91	27,24	8,53	150	,19	,85	<,001
Jerárquica	27,52	10,63	28,46	12,7	150	-,48	,63	<,001

De la misma manera se ha comprobado, a través de la prueba de *F* de Anova/Welch, que la cultura no está estadísticamente relacionada con el sector de actividad, la

significación estadística siempre se calcula por encima de 0.05 con tamaño de efecto pequeño.

Tabla 4.16.

Resultados de la prueba F Anova/Welch en la comparación entre sector de actividad y perfil de CO

	Servicios		Industria		Construcción		<i>F</i> <i>Anova/Welch</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>			
Clan	24,54	11,53	23,80	9,04	31,67	28,05	1,53	,22	,02
Adhocracia	19,92	8,05	20,02	6,78	19,80	11,33	0,01	,99	< ,001
Mercado	27,47	9,67	27,22	7,99	27,19	12,05	0,01	,99	< ,001
Jerárquica	28,06	13,22	28,95	9,55	21,35	11,79	1,49	,25	,02

Finalmente, en cuanto a la relación entre tipo de cultura y edad, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas. La prueba de *r* de Spearman confirmó, con significación estadística por encima de 0.05 y tamaño de efecto pequeño, que no existe relación entre percepción de CO y edad de los participantes. La significación estadística de la prueba fue, por las culturas de Clan, Adhocracia, Mercado y Jerárquica en correlación con la edad de $p = .18$; $p = .70$; $p = .48$; $p = .06$ respectivamente y la *r* ($N=152$) tomó valores de $-.11$; $-.03$; $-.06$; $-.15$ respectivamente.

4.2. ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA DE MEDIDA

4.2.1. Análisis de fiabilidad y análisis factorial

En primer lugar, antes de realizar los análisis de correlación entre los dos constructos objeto de este trabajo: Felicidad y Cultura organizacional, se ha realizado un análisis de la herramienta de medida utilizada para la recogida de datos. Los análisis de este apartado solamente se realizaron para el cuestionario utilizado para medir la felicidad ya que el mismo presenta una estructura de tipo escala de Likert y se presta a dichos análisis, no se realizaron las pruebas para el cuestionario OCAI de medición de la cultura organizacional al no ser apropiado el instrumento a estos tipos de pruebas.

Los análisis realizados incluyen: (1) la determinación de la calidad de los ítems de la escala utilizada a través del análisis de la fiabilidad con el estadístico de *alfa* de Cronbach (utilizando para su evaluación el criterio clásico del coeficiente > 0.70); (2) la investigación de la estructura factorial latente de la variable estudiada a través de un análisis factorial exploratorio (recurriendo al análisis de componentes principales con rotación Varimax y criterio de Kaiser y estableciendo la asignación de los elementos en el factor con mayor carga factorial).

Como se puede apreciar en la Tabla 4.17, el análisis de fiabilidad de los constructos realizado por la escala de medición de la felicidad global incluyendo los 15 ítems ha supuesto una *alfa* de Cronbach de 0.897. El resultado del análisis sobre los 6 elementos de la escala de felicidad individual es ligeramente menor, suponiendo una *alfa* de Cronbach de 0.800 mientras que el *alfa* se acentúa respecto a la escala global en la prueba sobre los 9 elementos de la felicidad laboral, alcanzando un valor de 0.912. Al ser todos los coeficientes muy altos y encima de 0.70 se comprueba que las variables utilizadas para el desarrollo de los análisis estadísticos tienen gran fiabilidad.

Tabla 4.17.

Análisis de Fiabilidad de Alfa de Cronbach

	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
Felicidad global	,897	15
Felicidad individual	,800	6
Felicidad laboral	,912	9

Por otro lado, el análisis más en profundidad del alfa de Cronbach muestra que las escalas son ideales ya que la eliminación de algún elemento no supondría una mejora relevante del coeficiente de fiabilidad y la correlación elemento-total corregida siempre se sitúa por encima de 0.3 (valor comúnmente utilizado para considerar el ítem como utilizable). En la siguiente Tabla 4.18 se pueden observar los resultados en detalle.

Tabla 4.18.*Análisis de calidad de elementos*

Felicidad global		Correlación	Alfa de
		total de	Cronbach si el
		elementos	elemento se ha
		corregida	suprimido
FEL_01	1. Disfruto con mi trabajo	0,683	0,886
FEL_02	2. La familia me aporta felicidad	0,545	0,892
FEL_03	3. Tengo buena salud	0,422	0,896
FEL_04	4. En mi vida el amor ocupa un lugar importante	0,331	0,899
FEL_05	5. Tengo estabilidad interior	0,466	0,894
FEL_06	6. Tengo bienestar objetivo	0,52	0,892
FEL_07	7. Tengo estabilidad profesional	0,536	0,892
FEL_08	8. En el trabajo obtengo las justas recompensas	0,627	0,888
FEL_09	9. El clima organizacional de la empresa es bueno	0,72	0,884
FEL_10	10. Los jefes dirigen bien	0,695	0,885
FEL_11	11. Disfruto haciendo bien mi trabajo	0,678	0,886
FEL_12	12. El clima organizacional en mi unidad de trabajo es buenc	0,635	0,888
FEL_13	13. La motivación interna de mi puesto es alta	0,663	0,886
FEL_14	14. Mis tareas en la empresa están bien diseñadas	0,668	0,886
FEL_15	15. Soy extrovertido/a	0,414	0,896

Felicidad individual		Correlación	Alfa de
		total de	Cronbach si el
		elementos	elemento se ha
		corregida	suprimido
FEL_02	2. La familia me aporta felicidad	0,63	0,757
FEL_03	3. Tengo buena salud	0,574	0,765
FEL_04	4. En mi vida el amor ocupa un lugar importante	0,561	0,768
FEL_05	5. Tengo estabilidad interior	0,63	0,751
FEL_06	6. Tengo bienestar objetivo	0,635	0,752
FEL_15	15. Soy extrovertido/a	0,35	0,818

Felicidad laboral		Correlación	Alfa de
		total de	Cronbach si el
		elementos	elemento se ha
		corregida	suprimido
FEL_01	1. Disfruto con mi trabajo	0,675	0,904
FEL_07	7. Tengo estabilidad profesional	0,502	0,918
FEL_08	8. En el trabajo obtengo las justas recompensas	0,694	0,903
FEL_09	9. El clima organizacional de la empresa es bueno	0,797	0,896
FEL_10	10. Los jefes dirigen bien	0,761	0,898
FEL_11	11. Disfruto haciendo bien mi trabajo	0,681	0,904
FEL_12	12. El clima organizacional en mi unidad de trabajo es buenc	0,695	0,903
FEL_13	13. La motivación interna de mi puesto es alta	0,753	0,898
FEL_14	14. Mis tareas en la empresa están bien diseñadas	0,754	0,899

El análisis factorial de la variable felicidad ha supuesto los siguientes resultados. Para empezar, como se puede apreciar en la Tabla 4.19, las pruebas de KMO y Bartlett, a través de las cuales se puede comprobar la adecuación de los datos al modelo, confirman que es bueno realizar el análisis factorial. El índice KMO = .890 es cercano a 1 y la prueba de esfericidad de Bartlett con $p < .001$ indican que es apropiado utilizar el análisis factorial y que existen relaciones significativas entre las variables.

Tabla 4.19.

Prueba de KMO y Bartlett - Análisis factorial Felicidad

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.890
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox.Chi-cuadrado	1182.045
	gl	105
	Sig.	.000

En la siguiente Tabla 4.20, se puede apreciar que el análisis factorial detecta dos factores latentes los cuales explican el 57.765% de la varianza.

Tabla 4.20.

Varianza total explicada - Análisis factorial Felicidad

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,344	42,291	42,291	6,344	42,291	42,291	5,358	35,719	35,719
2	2,321	15,474	57,765	2,321	15,474	57,765	3,307	22,046	57,765
3	,867	5,780	63,545						
4	,838	5,590	69,135						
5	,726	4,840	73,974						
6	,615	4,102	78,076						
7	,566	3,777	81,853						
8	,524	3,490	85,343						
9	,489	3,257	88,600						
10	,407	2,712	91,312						
11	,342	2,279	93,591						
12	,297	1,980	95,571						
13	,285	1,898	97,469						
14	,208	1,386	98,855						
15	,172	1,145	100,000						

La matriz de componentes rotados que se puede ver en la Tabla 4.21, permite apreciar las variables que definen cada uno de los dos factores. Las cargas factoriales de los elementos se sitúan en casi todos por encima de .5 y se presentan en orden de tamaño, evidenciando en la tabla a que componente se asignan.

Los nueve elementos que cargan el primer factor hacen referencia a aspectos laborales y a la serenidad en el puesto de trabajo por lo que se define como felicidad laboral. Este factor explica, por sí solo, el 42.29% de la varianza. Los elementos que mayormente cargan en este factor son la valoración del clima organizacional y el diseño de las tareas (ítems 9 y 14) mientras que los que menos cargan son el 1 y el 7, relativos al disfrute del trabajo y a la estabilidad profesional.

El segundo factor, que explica el 15.47% de la varianza, alude a aspectos de armonía personal y bienestar privado por lo que se define como felicidad individual. Los elementos que tienen mayor carga son los ítems 5 y 4, sobre estabilidad interior y relevancia del amor en la vida mientras que tienen menor carga los elementos relativos al tener una buena salud o considerarse una persona extrovertida (ítems 3 y 15).

Los resultados del análisis factorial confirman la existencia de los dos factores latentes felicidad individual y laboral y corroboran el uso de estos dos constructos en el análisis estadístico realizado.

Tabla 4.21.

Matriz de componente rotado - Análisis factorial Felicidad

	Componente	
	1	2
9. El clima organizacional de la empresa es bueno	,855	,118
14. Mis tareas en la empresa están bien diseñadas	,834	,068
13. La motivación interna de mi puesto es alta	,822	,084
10. Los jefes dirigen bien	,820	,135
12. El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno	,773	,113
8. En el trabajo obtengo las justas recompensas	,751	,122
11. Disfruto haciendo bien mi trabajo	,702	,294
1. Disfruto con mi trabajo	,669	,341
7. Tengo estabilidad profesional	,498	,337
5. Tengo estabilidad interior	,131	,766
4. En mi vida el amor ocupa un lugar importante	-,024	,756
6. Tengo bienestar objetivo	,199	,751
2. La familia me aporta felicidad	,242	,735
3. Tengo buena salud	,113	,717
15. Soy extrovertido/a	,322	,377

4.3. ANÁLISIS RELACIONAL

4.3.1. Análisis de correlación entre Felicidad y perfiles de Cultura organizacional

En esta sección se analizarán las correlaciones generales entre los dos constructos objeto de este estudio: Felicidad y Cultura organizacional. El análisis se realizó a través de la prueba estadística de correlación de Pearson/Spearman.

En la Tabla 4.22 se puede observar que existe una relación significativa y positiva entre felicidad global y cultura de Clan así que cuanto mayor sea la cultura de Clan en la organización, mayor será el nivel de felicidad global de sus trabajadores. Por otro lado, existen relaciones significativas y negativas entre felicidad global y cultura de Mercado y Jerárquica de forma que a mayores niveles de estos perfiles de cultura corresponden menores niveles de felicidad. Finalmente, la felicidad global no se ve influida por el perfil de cultura de Adhocracia.

Tabla 4.22.

Correlación entre Felicidad global y los diferentes perfiles de CO

	Felicidad Global	
	<i>Correlación</i>	<i>Significación</i>
Clan	$r = ,36$	$p < ,001$
Adhocracia	$r = ,15$	$p = ,062$
Mercado	$r = -,23$	$p = ,004$
Jerárquica	$r = -,17$	$p = ,037$

En el específico, se ha realizado la prueba de correlación entre los diferentes perfiles de CO y la felicidad individual y laboral. A continuación, los resultados obtenidos se observan en la Tabla 4.23.

En cuando a la felicidad individual, se ha podido comprobar que la misma no se ve influida por ninguno de los perfiles de cultura, al ser la significación estadística siempre superior a 0.05.

La felicidad laboral, en cambio, parece estar influida, por todos los cuatros perfiles de cultura. Se observa que existe una relación significativa y positiva entre las culturas de Clan y Adhocracia y la felicidad laboral.

Por otro lado, la correlación es significativa y negativa entre las culturas de Mercado y Jerárquica y la felicidad laboral.

Los análisis constatan que a medida que aumenta, en la organización, el nivel de cultura de Clan y Adhocracia aumenta la felicidad laboral mientras que, cuanto mayor es el nivel de cultura de Mercado o Jerárquica, menor será en nivel de felicidad en el trabajo.

Las correlaciones evidenciadas, tanto positivas como negativas, son, de todos modos, bajas/moderadas, ya que se quedan por debajo del 0.4.

Tabla 4.23.

Correlación entre Felicidad Individual/Laboral y los diferentes perfiles de CO

	Felicidad Individual		Felicidad Laboral	
	<i>Correlación</i>	<i>Significación</i>	<i>Correlación</i>	<i>Significación</i>
Clan	$r = ,135$	$p = ,096$	$r = ,390$	$p < ,001$
Adhocracia	$r = ,001$	$p = ,989$	$r = ,217$	$p = ,007$
Mercado	$r = -,092$	$p = ,260$	$r = -,256$	$p = ,001$
Jerárquica	$r = ,003$	$p = ,973$	$r = -,221$	$p = ,006$

4.3.2. Análisis del efecto de moderación del sexo y del sector económico en la relación entre felicidad global y cultura organizacional

En este apartado se analiza el posible efecto moderador del sexo y del sector económico en la relación entre felicidad global experimentada y cultura organizacional de la empresa. Este análisis se realizó mediante el estudio de la significación con la prueba Z de Fisher y la interpretación del tamaño de efecto de la diferencia entre correlaciones basada en el calculo de la q de Cohen.

En la Tabla 4.24 se pueden observar los resultados que se comentan a continuación.

En cuanto al análisis de la correlación entre cultura de Clan y felicidad global, en la muestra segmentada por sexo se observa una correlación positiva entre las dos variables, con una correlación baja en la muestra de hombres (H: $r = .166$) y una

correlación moderada en la muestra de mujeres (M: $r = .485$). La diferencia es significativa en ambos grupos ($Z = -2.157, p = .016$) y con tamaño de efecto medio ($q = 0.362$).

En cuanto al efecto moderador del sector económico, la correlación entre cultura de Clan y felicidad es positiva en todos los sectores y se acentúa en los sectores de industria y construcción (S: $r = .263$; I: $r = .516$; C: $r = .663$). En un estudio en profundidad, donde se analizan las diferencias entre sectores a través del estadístico de Z de Fisher, se observan diferencias significativas solamente entre los sectores de servicios e industria ($Z = 1.749, p = .04$) y con tamaño de efecto medio ($q = 0.302$).

En cuanto al análisis de la correlación entre cultura de Adhocracia y felicidad global, en la muestra segmentada por sexo se observa que la correlación es positiva pero muy baja en la muestra mujeres (M: $r = .225$) y casi nula en la muestra de hombres (H: $r = .043$). La diferencia no es significativa en este caso ($Z = -1.108, p = .135$) con tamaño de efecto pequeño ($q = 0.186$). Los resultados indican que el sexo no sería una variable moderadora de esta relación.

En cuanto al efecto moderador del sector económico, la correlación entre cultura de Adhocracia y felicidad es positiva y baja solo en el sector servicios mientras que en la muestra de trabajadores de los sectores de industria y construcción es negativa pero también muy baja (S: $r = .328$; I: $r = -.059$; C: $r = -.193$). Las diferencias solo son significativas entre los sectores de servicios e industria ($Z = 2.317, p = .01$). Los resultados indican que hay una diferencia significativa en la correlación entre cultura Adhocracia y felicidad en cuanto a los trabajadores del sector servicios y del sector de la industria. Aunque de manera leve, en los trabajadores del sector servicios la felicidad aumenta al haber una cultura de Adhocracia mientras que en la industria la felicidad disminuye muy ligeramente.

En cuanto al análisis de la correlación entre cultura de Mercado y felicidad global, en la muestra segmentada por sexo se observa una correlación negativa entre las dos variables en la muestra de mujeres (M: $r = -.354$) y en la muestra de hombre (H: $r = -.028$), siendo en este último grupo casi nula. Al profundizar el análisis con el estadístico de Z de Fisher, se observan diferencias significativas en ambos grupos ($Z = 2.038, p =$

.021) con tamaño de efecto medio ($q = 0.342$). El sexo sería, en este caso, una variable moderadora de la relación.

Con respecto al efecto moderador del sector económico, la correlación entre cultura de Mercado y felicidad es, en todas las muestras segmentadas por sector, negativa, enfatizándose en el sector construcción donde es muy alta (S: $r = -.245$; I: $r = -.161$; C: $r = -.850$). La diferencia es significativa entre el grupo de trabajadores del sector construcción y los del sector servicios ($Z = 2.182$, $p = .015$) y los del sector industria ($Z = 2.347$, $p = .009$), con tamaño de efecto grande en ambos casos. Sin embargo, no se observan diferencias significativas entre el grupo de trabajadores del sector servicios y los del sector industria ($Z = 0.508$, $p = .306$) con tamaño de efecto pequeño ($q = 0.088$). Finalmente, en cuanto al análisis de la correlación entre cultura Jerárquica y felicidad global, en la muestra segmentada por sexo se observa una correlación negativa baja entre las dos variables en la muestra de mujeres (M: $r = -.270$) mientras que la correlación es nula en la muestra de hombres (H: $r = .000$). Las diferencias son significativas ($Z = 1.65$, $p = .049$) con tamaño de efecto pequeño ($q = 0.277$).

En la muestra segmentada por sector económico, se observan correlaciones negativas en todos los grupos, acentuándose la correlación en el sector construcción (S: $r = -.182$; I: $r = -.293$; C: $r = -.327$), aunque no llegan a ser relevantes esas diferencias con respecto al resto de los grupos, por lo que el sector económico no sería una variable moderadora de la relación cultura Jerárquica/felicidad global.

Tabla 4.24.

Análisis del efecto moderador de las variables sexo y sector económico sobre la relación entre Felicidad global y los diferentes perfiles de CO

	<i>Correlación</i>	<i>Significación</i>	<i>Tamaño de efecto</i>
Cultura Clan/Felicidad Global			
Sexo	H: $r = ,166$ M: $r = ,485$	$Z = -2,157; p = ,016$	$q = 0,362$
Sector de actividad	S: $r = ,263$ I: $r = ,516$ C: $r = ,663$	$Z(\text{si}) = 1,749; p = ,04$ $Z(\text{sc}) = 1,147; p = ,126$ $Z(\text{ci}) = 0,488; p = ,313$	$q(\text{si}) = 0,302$ $q(\text{sc}) = 0,529$ $q(\text{ci}) = 0,227$
Cultura Adhocracia/Felicidad Global			
Sexo	H: $r = ,043$ M: $r = ,225$	$Z = -1,108; p = ,134$	$q = 0,186$
Sector de actividad	S: $r = ,328$ I: $r = -,059$ C: $r = -,193$	$Z(\text{si}) = 2,317; p = ,01$ $Z(\text{sc}) = 1,163; p = ,122$ $Z(\text{ci}) = 0,293; p = ,385$	$q(\text{si}) = 0,282$ $q(\text{sc}) = 0,536$ $q(\text{ci}) = 0,255$
Cultura Mercado/Felicidad Global			
Sexo	H: $r = -,028$ M: $r = -,354$	$Z = 2,038; p = ,021$	$q = 0,342$
Sector de actividad	S: $r = -,245$ I: $r = -,161$ C: $r = -,850$	$Z(\text{si}) = 0,508; p = ,306$ $Z(\text{sc}) = 2,182; p = ,015$ $Z(\text{ci}) = 2,347; p = ,009$	$q(\text{si}) = 0,088$ $q(\text{sc}) = 1,006$ $q(\text{ci}) = 1,094$
Cultura Jerárquica/Felicidad Global			
Sexo	H: $r = ,000$ M: $r = -,270$	$Z = 1,65; p = ,049$	$q = 0,277$
Sector de actividad	S: $r = -,182$ I: $r = -,293$ C: $r = -,327$	$Z(\text{si}) = 0,683; p = ,247$ $Z(\text{sc}) = 0,337; p = ,368$ $Z(\text{ci}) = 0,081; p = ,468$	$q(\text{si}) = 0,118$ $q(\text{sc}) = 0,155$ $q(\text{ci}) = 0,038$

Nota: H = hombres; M = mujeres. S = servicios; I = industria; C = construcción.

Tamaño de efecto q : 0.00 - 0.30 (pequeño); 0.30 - 0.50 (medio); > 0.50 (grande).

CAPÍTULO 5. Discusión y conclusiones

En este quinto y último capítulo del trabajo se expondrán los resultados más significativos del estudio y de los análisis llevados a cabo.

En primer lugar, se presentarán los resultados obtenidos en la investigación descriptiva de los constructos comparándolos con otros resultados obtenidos sobre los mismos temas revisados en la literatura científica al respecto.

Sucesivamente, se expondrán los hallazgos más relevantes del análisis correlacional realizado entre felicidad y cultura organizacional en línea con los objetivos de este trabajo y se confrontarán dichos hallazgos con otros resultados de estudios similares, concluyendo el párrafo con algunas consideraciones finales. Finalmente se reflexionará sobre limitaciones del estudio y eventuales futuras líneas de investigación.

5.1. DISCUSIÓN DE DATOS Y CONCLUSIONES

5.1.1. Felicidad

Los datos de este estudio con respecto al constructo de felicidad muestran que, en línea general, los participantes destacan por un alto nivel de felicidad global premiando, entre todos, los aspectos personales del constructo.

Al desglosar la variable en sus dos componentes latentes: felicidad individual y laboral, se puede apreciar como la individual resulta posicionarse en media por encima tanto de la laboral como de la global. Los individuos de la muestra son más felices a nivel individual que laboral y la esfera personal les aporta más felicidad que la profesional.

Son los elementos relativos a salud, amor y familia los que destacan por puntuaciones más altas y muy cercana al nivel máximo de satisfacción mientras que los aspectos relativos al puesto de trabajo tal y como la motivación del puesto, las recompensas obtenidas y la estabilidad profesional influyen negativamente la felicidad global del trabajador.

Lo mismo ocurre en otros estudios, en el trabajo de González (2019) la felicidad personal se sitúa por encima tanto de la felicidad global como de la laboral.

En el estudio de Grimaldi (2017) son los aspectos relativos al puesto de trabajo como la motivación y las recompensas los que bajan el nivel de felicidad mientras que la familia, el amor y la salud son los aspectos más valorados para conseguir la felicidad.

En el trabajo de García del Junco, Nieto y Carrera (2014) los resultados son parecidos, aunque el nivel de felicidad global es alto y, en todos los elementos, encima de 5 puntos sobre un máximo de 7, son los aspectos personales los que los trabajadores consideran como más relevantes para ser felices en detrimento de los aspectos profesionales que tienden a disminuir su felicidad.

Los resultados de este y de los citados trabajos coinciden en la relevancia de aspectos personales en la composición de la propia felicidad lo cual sugiere la necesidad y la importancia de políticas, en las organizaciones, que miren a conciliar la vida personal y la laboral y que tengan en cuenta elementos como salud, familia y amor.

Si bien es verdad, como se ha visto en la revisión de la literatura científica sobre el tema, que la felicidad del empleado afecta significativamente sus prestaciones, las empresas deberían prestar atención a aquellos aspectos de la serenidad individual que tanto afectan a la felicidad global de sus trabajadores e implementar medidas que vayan en esta dirección.

Por otro lado, y en la misma línea, si la felicidad es tan importante tanto para los individuos como para las empresas en las que trabajan, aquellos aspectos del trabajo que afectan negativamente a la felicidad deberían de ser tenidos en cuenta para el desarrollo de políticas que mejoren el sentido de pertenencia y de gratificación del trabajador al desempeñar sus mansiones.

Finalmente, los análisis realizados constatan que la felicidad es un sentimiento muy independiente ya que su nivel no se ve influido ni por el sexo ni por el sector económico de actividad ni por la edad del trabajador entrevistado.

5.1.2. Cultura organizacional

Los resultados obtenidos relativos al concepto de la cultura organizacional indican que, en la muestra analizada, el perfil de cultura predominante es el de la cultura Jerárquica, caracterizada por la estabilidad interna, las reglas y los procedimientos estándar, la formalización y la burocratización.

Por otro lado, el perfil de cultura minoritario es el de Adhocracia, que se identifica por su dinamismo, su alta flexibilidad, su foco externo y emprendedor y su creatividad. Los otros dos perfiles, cultura de Mercado y de Clan, ocupan la segunda y la tercera posición respectivamente, indicando que, en la muestra, son más comunes los perfiles de cultura estables frente a los flexibles.

Otros estudios, como el de Grimaldi (2017), han obtenido resultados similares: la cultura preponderante es la Jerárquica mientras que la menos común es la de Adhocracia. Al respecto hay que subrayar que ambos estudios tienen como población los trabajadores activos españoles por lo que se podría concluir que el sistema empresarial español se compone principalmente de empresas que se caracterizan por la formalización frente a la flexibilidad, su normativismo frente al pragmatismo, un control estricto frente a un control más laxo y su atención al proceso frente al resultado. Las empresas españolas parecen tender hacia culturas que premian la estabilidad y el control en lugar de la flexibilidad.

Los resultados de los análisis estadísticos realizados sobre las posibles correlaciones entre perfil de cultura organizacional percibido por el entrevistado y su sexo, sector económico de actividad o edad han comprobado que el perfil de CO de la organización no se ve influido por ninguna de estas variables. Los resultados obtenidos comprueban que el sexo o la edad del trabajador no ejercen influencia sobre la percepción de la cultura organizacional existente en la empresa en la que trabajan. La cultura organizacional de cada empresa no depende tampoco del sector económico de actividad - en este estudio clasificado como servicios, construcción o industria.

5.1.3. Relaciones entre felicidad y cultura organizacional

Al relacionar los dos constructos anteriormente analizados, felicidad y cultura organizacional, los resultados son sugestivos.

En un primer análisis se ha comprobado que existe una correlación positiva y moderada entre cultura de Clan y felicidad global y una correlación negativa - aunque baja - entre culturas de Mercado y Jerárquica y felicidad global. Por otro lado, el perfil de cultura de Adhocracia parece no influir en la felicidad de los trabajadores, la correlación relevada es positiva pero no significativa.

Estos resultados demuestran que el perfil de cultura de Clan, con su trabajo en equipo, su cohesión y su fuerte sentido de pertenencia, es capaz de incrementar el nivel de felicidad de los trabajadores con una fuerza moderada. Por otro lado, aquellas culturas más rígidas e inflexibles, pueden - aunque de manera leve - bajar la felicidad de los empleados.

Estos resultados confirman, de manera parcial, los hallazgos del estudio de Espasandín et al. (2021) que indican que las culturas de Clan y de Adhocracia son las que más influyen positivamente en la felicidad (aunque sea indirectamente ya que estas culturas afectan positivamente a la RSC de la empresa que, a su vez, afecta positivamente a la felicidad).

Por otro lado, los resultados obtenidos están en línea con los de Álvarez y Muñiz (2013) que sugieren que a mayor impregnación de una cultura caracterizada por valores como el sentido de pertenencia y el compromiso - como es la cultura de Clan - mayor será el nivel de felicidad experimentada.

Finalmente, el estudio de Calderón, Murillo y Torres (2003) comprueba que el bienestar del trabajador está positivamente relacionado con culturas organizacionales que están más orientadas al empleado que al trabajo, que premian el corporativismo frente a la profesionalidad, que tienen un sistema abierto respecto a uno cerrado y que ejercen un control laxo y no estricto sobre sus empleados. Todas las características presentadas encajan con la cultura de Clan frente a las de Mercado/Jerárquica por lo que, otra vez, los resultados de nuestros análisis están en línea con los hallazgos encontrados en la literatura científica sobre el tema.

Además de estos resultados globales, los hallazgos derivados de un análisis más profundo sobre la correlación entre cultura organizacional y felicidad - desglosada en sus dos componentes latentes: felicidad individual y laboral - muestran que, si por un lado hay correlaciones significativas en cuanto a CO y felicidad laboral, como era esperable, no existe influencia significativa del perfil de cultura organizacional sobre la felicidad individual de los entrevistados.

Los análisis confirman que ninguno de los cuatro perfiles de CO es capaz de afectar significativamente aspectos como la percepción de la importancia de la familia, del amor, de la salud y de la estabilidad y el bienestar individual. La felicidad individual

parece ser, por lo tanto, un factor autónomo y muy poco susceptible de influencia por parte de la cultura organizacional en la que trabaja el individuo.

Por otro lado, los resultados son concluyentes y significativos en cuanto a la correlación que existe entre los diferentes perfiles de CO y la felicidad laboral. Los hallazgos son nítidos, las culturas flexibles de Clan y Adhocracia pueden incrementar el nivel de felicidad laboral de los individuos mientras que las culturas estables de Mercado y Jerárquica pueden disminuirlo. Una vez más es la cultura de Clan la que tiene un mayor peso en su influencia, confirmando su capacidad de afectar positivamente y de manera incisiva la felicidad, laboral en este caso, del trabajador.

Finalmente, unos análisis en profundidad han permitido evidenciar la existencia de posibles variables moderadoras de la correlación entre las CO y felicidad global del trabajador. Los resultados constatan que el sexo tiene, casi siempre, un efecto moderador en las antedichas correlaciones. Excepto en el caso de la cultura Adhocrática, se ha comprobado que el sexo modera con una intensidad media la relación que existe entre las culturas y la felicidad global acentuando dicha correlación en las mujeres. Tanto en el caso de que la cultura afecte positivamente a la felicidad - como hace cultura de Clan - o que la afecte negativamente - como hacen las culturas de Mercado y Jerárquica - esta influencia es algo mayor en las mujeres que parecen, por lo tanto, acusar mayormente las características culturales del ambiente de trabajo en su bienestar.

En cuanto al posible efecto moderador del sector económico de actividad de la empresa en la relación entre CO y felicidad global, es significativa la moderación de la relación que existe entre sector servicios e industria en el caso de culturas de Clan y Adhocracia. En el primer caso la influencia positiva de la cultura de Clan es algo mayor en la industria mientras que en el segundo caso la influencia de la cultura Adhocrática en la felicidad es positiva en los servicios, pero negativa en la industria. Además, respecto a la cultura de Mercado, su capacidad de afectar negativamente a la felicidad de los trabajadores es fuertemente moderada del sector de actividad; en la construcción el efecto negativo es mucho mayor que en los servicios o la industria.

El sector de actividad es capaz, por lo tanto, de incrementar la influencia de la CO en la felicidad o incluso de cambiar la dirección de positiva a negativa.

Por lo que muestran los resultados, en el sector industria es preferible desarrollar una cultura de Clan ya que afecta muy positivamente a la felicidad respecto a una cultura de Adhocracia que, en cambio, puede disminuir el nivel de felicidad. En el sector de la construcción, por último, es muy desaconsejado el desarrollo de una cultura de Mercado ya que la misma tiene un efecto fuertemente negativo en la felicidad de los trabajadores, mucho más que en otros sectores.

5.1.4. Consideraciones finales

De la revisión de la literatura sobre la felicidad del trabajador resulta que a mayores niveles de felicidad, bienestar y satisfacción del individuo mayor será su compromiso y mejores sus prestaciones lo cual lleva a mayor productividad en el trabajo y, en consecuencia, a un aumento de la competitividad de la empresa. Por otro lado, se ha comprobado que la cultura organizacional puede jugar un papel fundamental en el desarrollo de un ambiente de trabajo más o menos incline a empujar dicha felicidad. Todo esto debería ser parte integrante de las políticas de gestión de recursos humanos de las empresas y hacer reflexionar sobre la posibilidad de desarrollar estrategias que fomentan la felicidad de los empleados también a través del uso de una gran herramienta como es la cultura organizacional.

Como afirman Sánchez Sellero et al. (2014), la felicidad y la satisfacción del trabajador dependen de muchos factores, desde las características individuales, pasando por el ambiente de trabajo, hasta el contexto macroeconómico general. Este trabajo se ha focalizado en el estudio del factor extrínseco del ambiente de trabajo, específicamente en la cultura organizacional para analizar si y como los diferentes tipos de cultura pueden afectar a la felicidad del trabajador. Lo que se ha comprobado es que, aunque la CO no llega a influir en los factores personales relacionados con la felicidad individual (bienestar, familia, amor, salud ecc.) ésta sí influye fuertemente en la felicidad laboral que, a su vez, tiene un peso importante en la composición de la felicidad global y el bienestar del trabajador en su puesto de trabajo. A ser esto estrechamente relacionado con la productividad, las empresas deberían reflexionar sobre la oportunidad de implementar aquellos perfiles de cultura que ayudan, directa o indirectamente, a mejorar las condiciones de felicidad de sus empleados. Y al hacerlo,

deberían tener en cuenta algunos hallazgos relevantes como el hecho de que parece que las mujeres experimentan mayormente la influencia de la CO o que determinados sectores están afectados con mayor o menor potencia por los diferentes perfiles de CO.

Además de esto, se ha comprobado que la esfera personal detiene una profunda importancia en la composición de la felicidad del individuo por lo que las empresas no pueden evitar de hacer caso a este aspecto. El amor, la familia y la salud son valores imprescindibles en la población analizada por lo que sería oportuno que las organizaciones desarrollasen en su interno políticas encaminadas a fomentar el apoyo y la conciliación de la vida privada con la vida profesional. En tal sentido, no es un caso que la CO que mayormente influye positivamente y con una alta correlación en la felicidad de los trabajadores es la de Clan, esa cultura que se concibe como similar a un ambiente familiar. Todas estas consideraciones están también en línea con la cultura española muy centrada en los valores familiares.

Finalmente, estamos consciente de que muchas pequeñas empresas, como probablemente las que forman parte de nuestra muestra, no están familiarizada con conceptos como el de cultura organizacional por lo que no serviría a mucho afirmar que deben implementar una cultura de Clan para mejorar la felicidad y la productividad de sus empleados. Pero lo que se debería hacer es reflexionar y asesorarlas sobre la posibilidad de implantar políticas encaminadas a fomentar aquellos valores, filosofías, reglas y pautas de comportamientos típicos de esta cultura, aun más habida cuenta de que se trata de una cultura que parece ser deficiente en el tejido empresarial español examinado.

5.2. LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Las principales limitaciones observadas en la realización de este trabajo de investigación son dimensionales, espaciales y relativas a la subjetividad de los datos.

En cuanto a la limitación dimensional, la investigación se basa en un numero limitado de participantes (152) que han contestado a los cuestionarios lo cual condiciona la obtención de resultado extensibles a la realidad de la población estudiada. Ampliar el

tamaño de la muestra permitiría alcanzar resultados más significativos y firmes a nivel poblacional.

El estudio tiene asimismo limitaciones espaciales ya que la recolección de datos se ha centrado en un solo país: España, lo cual dificulta la generalización de los resultados. Incluir diferentes países que presentan diferencias en sus contextos culturales y en sus tejidos empresariales consentiría explorar las diferencias y posibles influencias de los contextos nacionales en las correlaciones estudiadas.

Finalmente, existen limitaciones en cuanto al utilice del cuestionario autoinforme que puede verse afectado por cierta subjetividad relacionadas con la percepción de los encuestados o su falta de sinceridad.

Por ultimo, hay que afirmar que se ha relevado escasez de estudios sobre la correlación entre felicidad y perfiles de cultura organizacional lo cual puede, de alguna manera, haber limitado las comparaciones de resultados y la explicación de los hallazgos obtenidos.

Además de las posibles líneas de investigación antedichas - ampliar la muestra e incluir diferentes países a la población estudiada - podría ser interesante realizar un estudio longitudinal lo cual permitiría, a través del seguimiento en el tiempo de los encuestados, aclarar si se confirman las relaciones encontradas.

Bibliografía

- Abad Merchan, A. y Lopez Parra, F. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura / Organizational culture versus the organization as culture. *CIENCIA UNEMI*, 8(14), 113-121. Recuperado de: <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol8iss14.2015pp113-121p>.
- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una Escala Factorial para Medir la Felicidad. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 99-106. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28440110>.
- Alarcón, R. (2015). La idea de la felicidad. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 05(01). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.18259/acs.2015002>.
- Álvarez Nobell, A., Muñiz Velázquez, J. A. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación*. 12.
- Baker, D., Greenberg, C. y Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. New Jersey, USA: Pearson Education.
- Bakker, A. B. y Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (178-189). New York, USA: Oxford University Press.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M. y Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Boston, Massachusetts: Addison-Wesley.

- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. USA: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. México: McGraw.Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiumento, S. (2007). *Happiness at Work Index: Research Report 2007*. London, UK: Chiumento.
- Cújar Vertel, A., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E. y López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128).
- Díaz Pincheira, F. J. y Carrasco Garcés, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y administración*, 63(4). Recuperado de: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>.
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista De Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1), 21-43. Recuperado de: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/819>.
- Espasandín Bustelo, F., Ganaza Vargas, J. and Diaz Carrion, R. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture. *Employee Relations*, 43(3), 609-629. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0343>.
- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional: Cómo construir felicidad en el trabajo*. Santiago, Chile: Penguin Random House Grupo Editorial Chile.

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>.
- Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización*, 0(44), 74-85. Recuperado de: <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/371>.
- Gabini, S. M. (2018). Adaptación y validación de un instrumento para medir felicidad en el trabajo, *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 36-45.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>.
- García del Junco, J., Nieto, E. y Carrera, D. (2014). Relación entre la R.S.C. y la felicidad de los empleados: aplicación al caso de empresas pertenecientes a las provincias de Sevilla y Cádiz. *Revista Atlántica de Economía*, 2(1).
- Grimaldi, C. (2017). *Felicidad laboral y Cultura organizativa*. (Trabajo Fin de Grado). Ganaza, J. (tutor). Universidad de Sevilla, Facultad de Administración Empresas y C.I.M. (Mark.). Sevilla, España.
- González, M. (2019). *Valores personales, estilo de gestión de conflicto y felicidad laboral: un análisis empírico*. (Trabajo Fin de Grado). Ganaza, J. (tutor). Universidad de Sevilla, Facultad de Derecho. Sevilla, España.
- Harris, M. (1990). *Antropología cultural*. Madrid, España: Alianza.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. y Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values

- Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/a0021987>.
- Hosie, P., Sevastos, P. y Cooper, C. (2007). The Happy Productive Worker Thesis and Australian Managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151-176.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. Irwin, Nueva York: McGraw-Hill.
- Martin Baró, I. (1989). *Acción e ideología*. El Salvador: UCA.
- Mayo, E. (1939). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London, UK: Routledge & Keagan Paul.
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77846055007>.
- Moyano, E. y Ramos, N. (2007) Bienestar Subjetivo: midiendo Satisfacción Vital, Felicidad y Salud en población chilena de la Región del Maule. *Universum*. 22(2). 185-200. Recuperado de: <https://doi.org/10.4067/s0718-23762007000200012>.
- Muñiz, J. A. (2012). "Organizaciones saludables en Forcano", A. *¿Organizar el cambio o cambiar las organizaciones?* Zaragoza, España: Ediciones San Jorge.
- Ojeda Hidalgo, J. F., Méndez Valencia, S. y Hernández Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 17 - 38.
- Orlando, M. (2010). *Gestione strategica delle risorse umane. Analisi e implementazione di un sistema ERP HR in una realtà aziendale*. (Tesis de Laurea magistrale en ingegneria informatica). Muffatto, M. (relator). Università degli studi di Padova, Facultad de ingeniería. Padova, Italia.

- Ortenzi, L. (2016). *Peso della cultura organizzativa come chiave del successo di un'organizzazione*. (Tesis de Laurea triennale en Organizzazione Aziendale). Spagnoletti, P. (relator). LUISS, Facultad de Management. Roma, Italia.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Porras Velásquez, N. R., y Parra D'aleman L. C. (2019). La felicidad en el trabajo: entre el placer y el sentido. *Equidad y Desarrollo*, 1(34), 181-197. Recuperado de: <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.9>.
- Poupard, P. (1992). *Felicidad y fe cristiana. Estudio del Consejo Pontificio para el dialogo con los no creyentes*. Barcelona, España: Herder.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2014). Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]. Recuperado de: <https://dle.rae.es>.
- Rivera Porras, D., Carrillo Sierra, S. y Forgiony Santos, J. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39 (22), 27.
- Rodríguez Muñoz, A. y Sanz Vergel A.I. (2013) Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (3), 95-97.
- Saenghiran, N. (2013). Towards enhancing happiness at work: A case study. *Social Research Reports*, 25, 21-23.
- Sánchez, J.F. (2018). El significado vital en las organizaciones: aportaciones de la economía de la felicidad. *Cauriensia*, 13, 143-156. Recuperado de: <https://doi.org/10.17398/2340-4256.13.143>.

- Sánchez Sellero, M., Sánchez Sellero, P., Cruz González, M. y Sánchez Sellero, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administração de Empresas*, 54, 537-547.
- Sánchez Vázquez, J. F., Sánchez Ordóñez, R., y Jimbo Días, J. S. (2019). «Happiness Management»: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271. Recuperado de: <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.05>.
- Satuf, C., Monteiro, S., Pereira, H., Esgalhado, A. R. y Loureiro, M. (2016) The protective effect of job satisfaction in health, happiness, well-being and self-esteem. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 1-9. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1216365>.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12, 13-28.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. Recuperado de: 10.1146/annurev-psych-113011-143809.
- Schwartz, H. y Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3).
- Segredo Pérez, A., García Milian, A., León Cabrera, P., y Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista De Información Científica Para La Dirección en Salud. INFODIR*, 0(24), 86-99. Recuperado de: <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>.
- Seligman, M. (2005). *La auténtica felicidad*. Barcelona, España: Byblos.

- Seligman, M. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, USA: Simon and Schuster.
- Sepúlveda Laurence, F. (2004). El modelo competing values framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN*, 63.
- Silverblatt, R. (2010). In Search of Workplace Happiness. *U.S. News & World Report*, 147(5), 32-34.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: Una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29, 99-106. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a15>.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. y Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65, 1051-1069. Recuperado de: 10.1177/0018726712451283.

Anexo I

Bloque 1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

INSTRUCCIONES: Estos datos se recogen una sola vez por empresa.

1. Indique el sector de actividad principal de la empresa.
 - a. Industria.
 - b. Construcción.
 - c. Servicios.

2. En caso que la actividad principal de la empresa esté relacionada con el sector servicios, concretar en cuál de las que se proponen a continuación.
 - a. Actividades inmobiliarias y de alquiler.
 - b. Hostelería.
 - c. Intermediación financiera.
 - d. Servicios a empresas.
 - e. Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
 - f. Otros servicios. (Indicar cuál)

3. Indique cuál es el año de constitución de la empresa.....

4. Indicar el número de empleados que están contratados por la empresa.
 - a. De 1 a 9.
 - b. De 10 a 49.
 - c. De 50 a 100.
 - d. De 100 a 250.
 - e. De 250 a 500.
 - f. Más de 500.

5. ¿En qué intervalo de facturación (en euros) se sitúa la empresa, en el último ejercicio (2015)?
 - a. Menos de 50.000 €.
 - b. De 50.001 € a 100.000 €.
 - c. De 100.001 € a 250.000 €.
 - d. De 251.001 € a 500.000 €.
 - e. Más de 500.000 €.

Bloque 2. DATOS GENERALES DE LA PERSONA QUE CONTESTA.

INSTRUCCIONES: Estos datos han de recogerse para todos los grupos de interés.

1. Indique el grupo de interés al que pertenece la persona.
 - a. Directivo de alta dirección.
 - b. Directivo de línea media y supervisor.
 - c. Operario.
 - d. Otro punto indicar cuál.....

2. Indique el sexo de la persona que contesta.
 - a. Hombre.
 - b. Mujer.

3. Indique la edad de la persona que contesta.....

4. Indique el nivel de estudios de la persona que contesta.
 - a. Sin estudios.
 - b. Estudios primarios.
 - c. Bachiller o BUP y COU.
 - d. Licenciatura, diplomatura o título de grado.
 - e. Master.
 - f. Doctorado.

5. Indique el estado civil de la persona que contesta.
 - a. Soltero/a.
 - b. Casado/a.
 - c. Viudo/a.
 - d. Separado/a o divorciado/a.

6. Antigüedad en la empresa.
 - a. Menos de 1 año.
 - b. Entre 1 y 5 años.
 - c. Entre 5 y 10 años.
 - d. Más de 10 años.

7. Indique el grado de conocimiento que tiene la persona entrevistada sobre la empresa en su conjunto, siendo "a" (muy bajo) y "e" (muy alto)
 - a. Muy bajo.
 - b. Bajo.
 - c. Medio.
 - d. Alto.
 - e. Muy alto.

8. En caso que sea un empleado/a, indique el departamento en el que trabaja o las funciones que realiza.....

Bloque 3. FELICIDAD LABORAL.

A cumplimentar solo por el personal de la empresa.

El objetivo que persigue esta encuesta es conocer el ambiente y la satisfacción de los **empleados** sobre la felicidad que experimentan en sus trabajos. La Encuesta sobre la Felicidad en el Trabajo incluye quince preguntas, tipo Likert con una escala de 1 a 7, donde 1 significa “nada”, 4 “neutral” y 7 “mucho”. Para simplificar todos los datos se dividen las preguntas de la encuesta en dos tipos, relacionadas con el ámbito de la empresa. Seis preguntas se refieren al ámbito externo de esta, y las otras seis son con relación al ámbito de la vida personal del sujeto. El resto de preguntas son internas; se refieren bien a la empresa o bien al trabajo. Las preguntas que incluye la encuesta son las siguientes:

valor	VALOR						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Disfruto con mi trabajo							
2. La familia me aporta felicidad							
3. Tengo buena salud							
4. En mi vida el amor ocupa un lugar importante							
5. Tengo estabilidad interior							
6. Tengo bienestar objetivo							
7. Tengo estabilidad profesional							
8. En el trabajo obtengo las justas recompensas							
9. El clima organizacional de la empresa es bueno							
10. Los jefes dirigen bien							
11. Disfruto haciendo bien mi trabajo							
12. El clima organizacional en mi unidad de trabajo es bueno							
13. La motivación interna de mi puesto es alta							
14. Mis tareas en la empresa están bien diseñadas							
15. Soy extrovertido/a							

Bloque 4. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Para todos los grupos de interés.

Con este cuestionario se pretende medir la cultura organizacional, para ello se formulan 6 preguntas en las que deberá distribuir 100 puntos entre las 4 opciones posibles de la respuesta.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES.	ACTUAL
A. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
C. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
D. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.	
TOTAL	100
2. LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN.	ACTUAL
A. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B. El liderazgo de la organización es generalmente usado como instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de decisiones.	
C. El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	
D. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
TOTAL	100
3. ESTILO GERENCIAL.	ACTUAL
A. El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B. El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por el individualismo y la libertad.	
C. El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por la alta competencia y exigencia.	
D. El estilo de gestión de los recursos humanos se caracteriza por la seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
TOTAL.	100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	ACTUAL
A. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	

B. Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
C. Lo que mantiene unida la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
D. Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
TOTAL	100
5. ENFASIS ESTRATÉGICO.	ACTUAL
A. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
B. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valorados.	
C. La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
D. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
TOTAL.	100
6. CRITERIO DE ÉXITO.	ACTUAL
A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
B. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
C. La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	
D. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
TOTAL	100

NOTA IMPORTANTE:

Los datos suministrados serán tratados de forma confidencial y anónima.