Liderazgo y satisfacción laboral en pandemia. El caso de un supermercado.

Sandra Gómez Romero
sgomezromer@uoc.edu
Tutor/a: M.ª Isabel Diéguez Castrillón
30/06/2021

Trabajo final de máster
Curso 2020-21, semestre 2

INDICE

INTRODUCCIÓN 1
Justificación 3
Objetivo y alcance 4
1. EL LIDERAZGO 5
1.1 Conceptualización del liderazgo 5
1.2. Estilos de liderazgo 7
1.3. Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional 10
1.4. Liderazgo y Covid-19 11
2. SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL 14
2.1. Conceptualización de la satisfacción laboral 14
2.1.1 Importancia de la satisfacción laboral 14
2.1.2. Los incentivos y la satisfacción laboral 15
2.2. Insatisfacción laboral 17
2.2.1. Causas de la insatisfacción laboral 18
2.2.2. Consecuencias de la insatisfacción laboral 19
2.3. Satisfacción laboral y Covid-19 19
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 22
4. METODOLOGÍA 23
4.1. Descripción de los ítems 23
4.2. Interpretación de resultados 25
4.3. Población 25
5. RESULTADOS 27
5.1. Tiempo de trabajo 27
5.2. Autonomía 27
5.3. Carga de trabajo 28
5.4. Demandas psicológicas 28
5.5. Variedad/contenido 29
5.6. Participación/supervisión 29
5.7. Interés por el trabajador/supervisión 30
5.8. Desempeño de rol 30

5.9. Relaciones y apoyo social 31

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES 32

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 41

ANEXOS 46

Anexo I. Diferencia entre líder y no líder 46

Anexo II. Otros estilos de liderazgo 47

Anexo III. Dimensiones del liderazgo transformacional y liderazgo transaccional 48

Anexo IV. Organigrama con estructura organizativa de una tienda 49

Anexo V. Cuestionario FPSICO 4.0 50

Anexo VI. Valoración resumen de los resultados 64

Índice de tablas:

Tabla 1. Respuestas frente a la insatisfacción en el puesto de trabajo. 18
Tabla 2. Valoración de riesgos 25
Tabla 3. Tiempo de trabajo 27
Tabla 4. Autonomía 27
Tabla 5. Carga de trabajo 28
Tabla 6. Demandas psicológicas 28
Tabla 7. Variedad/Contenido 29
Tabla 8. Participación/supervisión 29
Tabla 9. Interés por el trabajador/supervisión 30
Tabla 10. Desempeño de rol 30
Tabla 11. Relaciones y apoyo social 31
Tabla 12. Diferencia entre líder y no líder 46
Tabla 13. Estilo de liderazgo y sus descripciones 47
Tabla 14. Dimensiones del liderazgo transformacional y liderazgo transaccional 48
Tabla 15. Valoración resumen de los resultados 64

Índice de gráficos:

Gráfico 1. Tasa de participación en la encuesta 26
Gráfico 2. Estructura de la tienda 49

Resumen

La Covid-19 ha dado lugar a una pandemia mundial, cambiando el modo de vida la sociedad, a través de medidas correctoras que se han tenido que aplicar para frenar sus efectos. El propósito perseguido de este proyecto es conocer la satisfacción de los trabajadores y el liderazgo ejercido en un establecimiento considerado como esencial durante la pandemia, un supermercado.

Para ello se ha utilizado la metodología FPSICO 4.0, y con la información de los trabajadores se han analizado diversas variables asociadas a la satisfacción laboral y el liderazgo. Los resultados obtenidos muestran un endurecimiento de las condiciones laborales durante la pandemia.

Las conclusiones del trabajo muestran un estilo de liderazgo que se asemeja al autocrático, basado principalmente en la falta de participación de los trabajadores, así como insatisfacción de los trabajadores de lo que se deriva la necesidad de emprender un amplio conjunto de acciones de mejora en los ámbitos de autonomía, carga de trabajo, demanda psicológica, participación/supervisión, y relaciones y apoyo social.

Palabras clave:

Covid-19, supermercado, liderazgo, satisfacción laboral.

Abstract

Covid-19 has led to a global pandemic, changing the way of life of society, through correct measures that have had to be applied to stop its effects. The purpose of this project is to know the satisfaction of the workers and the leadership exercised in an establishment considered essential during the pandemic, a supermarket.

For this, the FPSICO 4.0 methodology has been used, and with the information of the workers, various variables associated with job satisfaction and leadership have been analyzed. The results showed a tightening of working conditions during the pandemic.

The conclusions of the work show a leadership style that resembles the autocratic, based mainly on the lack of participation of the workers, as well as the dissatisfaction of the workers, which derives from the need to undertake a broad set of improvement actions in the domains of autonomy, workload, psychological demand, participation / supervision, and relationships and social support.

Keywords:

Covid-19, supermarket, leadership, job satisfactio

INTRODUCCIÓN

Este proyecto aborda el liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores en el contexto de la pandemia por la Covid-19. Se estudia el caso de un supermercado.

En primer lugar, hay que destacar que la rápida propagación mundial de la Covid-19 ha tenido consecuencias significativas en el ámbito económico y laboral, dando lugar a importantes desafíos y riesgos para las empresas. En este sentido, según Deloitte (2021), es necesario una actitud activa en la toma de decisiones por parte de los líderes, para que las empresas puedan prosperar en entornos desafiantes, como el causado por la Covid-19.

Así, en tiempo de crisis, según señala el Blog Calidad y Excelencia (2020) las empresas deben reforzarse con el fin de que su liderazgo sea fuerte y efectivo. Un elemento fundamental en la economía es el papel del líder, puesto que es el responsable de mantener al equipo de trabajo unido, motivado y satisfecho.

También hay que destacar que el proceso de globalización y crisis da lugar a la necesidad de atracción y retención del talento, por lo que se necesita una figura de líder que sepa escuchar activamente al equipo de trabajo, y hacer que esté más motivado y satisfecho con su trabajo. Según Bersin, (2008), un aspecto fundamental de la gestión del talento es el desarrollo del liderazgo.

Por otro lado, según el Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades (2020), la pandemia por coronavirus, ha provocado miedo y ansiedad por la enfermedad, redundando en estrés y afectando a la satisfacción laboral de los trabajadores. A la misma conclusión llegan los escasos estudios que han analizado la satisfacción laboral en el contexto de la pandemia en distintos entornos como es el caso de Monterrosa-Castro et al. (2020). Y en el mismo sector económico, el trabajo de De la Cruz & Gonzales (2020).

La satisfacción laboral está relacionada con la calidad de trabajo de los trabajadores, la productividad y en consecuencia con la rentabilidad de las empresas. Afectando también a las tasas de rotación y retención del talento.

Por tanto, es de interés abordar el concepto de liderazgo y su vinculación con la satisfacción y motivación de equipos de trabajo, puesto que los líderes ejercen influencia sobre las condiciones laborales de los trabajadores y, por lo tanto, sobre la satisfacción laboral.

En el trabajo se analiza el caso de una empresa que realiza actividades esenciales, en concreto, un supermercado. En este TFM se dará respuesta a la pregunta, ¿Cómo es la satisfacción laboral

y satisfacción con el liderazgo de los trabajadores de un supermercado durante la pandemia por la Covid-19?

Para ello, se utiliza el método FPSICO 4.0 de evaluación de riesgos psicosociales con variables referentes a la satisfacción laboral y liderazgo. Se realizan encuestas a los trabajadores y se analizan los resultados obtenidos. Por último, se obtendrán conclusiones y se establecerán las medidas que sean necesarias para mejorar la situación.

Justificación

Este TFM trata el liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de un supermercado expuestos a la Covid-19. Es un tema de relevancia social, puesto que la Covid-19 ha dado lugar a una situación que ha supuesto un gran reto de salud pública a nivel mundial, así como un importante desafío para las empresas, ya que han tenido que adaptar muchas de sus prácticas de gestión.

Destacar que según la Organización Mundial de la Salud (OMS,2020) la Covid-19 es una enfermedad de tipo infeccioso causado por el virus SARS-CoV-2. Y, según Ena & Wenzel (2020), sus mutaciones pueden dar lugar a infecciones graves del tracto respiratorio inferior, como el Síndrome Respiratorio de Oriente Medio (MERS-Co-V) y el Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SARS-CoV).

Ante dicho escenario, en España se aprobó el Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19. En ella se regulan medidas de confinamiento y de restricción de la movilidad y la necesidad de la existencia de la categoría de actividad esencial vinculada a trabajador esencial durante el confinamiento, para poder abastecer de alimentos a la población.

Para la elaboración del TFM se eligió el tema liderazgo y satisfacción laboral de trabajadores de un supermercado durante la situación de la Covid-19, por motivos de índole personal, puesto que actualmente ejerzo funciones en un supermercado. Además, viví como fueron los cambios realizados en la organización y la gran afluencia de gente, lo cual dio lugar a un desgaste físico y psicológico causado principalmente, en mi opinión, por la deficiencia de medidas preventivas, la constante exposición a clientes y la incertidumbre ante un posible contagiado.

Además, este trabajo puede complementar y apuntalar las aportaciones de diversos estudios que han analizado aspectos de la satisfacción laboral en el entorno de supermercados durante la pandemia, como es el caso de trabajo De la Cruz & Gonzales (2020), y Felipe (2020). En este sentido, el presente trabajo aborda como variable adicional el liderazgo en un marco geográfico con condiciones diferentes como es Tarragona.

Objetivo y alcance

El principal objetivo es conocer la satisfacción de los trabajadores y el liderazgo ejercido por la empresa durante la pandemia.

Para ello, se emplea el método FPSICO 4.0, que mide los riesgos psicosociales de los trabajadores de un supermercado durante la pandemia por la Covid-19 con la finalidad de valorar: el tiempo de trabajo, autonomía, demandas psicológicas, variedad/contenido puesto de trabajo, participación y supervisión, interés por el trabajador/compensación, desempeño de rol y relaciones y apoyo social. De la consecución del objetivo principal del proyecto, se derivan otros objetivos específicos:

- Identificar del estilo de liderazgo que se ha ejercido, y establecer mejoras para reforzar la figura del líder con la finalidad de poder superar situaciones difíciles, como la producida por la Covid-19.

- Identificar del nivel de satisfacción de los trabajadores en la empresa, y repercusión en el fomento de la atracción y retención de talento de la empresa de la que forma parte el supermercado.

- Establecer propuestas de mejoras a partir de las variables analizadas.

En definitiva, los objetivos del proyecto, se centran en analizar las variables de liderazgo y satisfacción laboral, mediante el cuestionario FPSIOCO 4.0, en un entorno en el que se desarrollan actividades esenciales durante la pandemia, con la finalidad de poder establecer medidas de mejora.

1. EL LIDERAZGO

1.1 Conceptualización del liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades directivas que tiene un individuo, y con las cuales ejerce influencia en la forma de ser o actuar de las personas o grupo de trabajo, dando lugar a que lleguen a las mismas metas y objetivos, según Maya (2016).

Según la Escuela Europea de Excelencia (2020), el concepto liderazgo comprende los siguientes elementos:

- El líder tiene la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones con el fin de conseguir sus fines y objetivos que abarquen a otras personas.

- El liderazgo es un potencial del líder, y puede desarrollarse de distintas formas y en diferentes situaciones. El concepto está relacionado con el cambio y la transformación personal y colectiva.

- El liderazgo puede ser ejercido en diferentes escenarios, por diversas personas, por ejemplo, en el ámbito educativo, un profesor.

- El liderazgo es una capacidad que se desarrolla en función de un potencial variado de personas y grupos.

Según Palomo (2007), el liderazgo se define en función de lo que el líder hace, es decir, como resultado de las necesidades de un grupo que precisa lograr sus objetivos. Por ello, el líder es una herramienta del grupo, que lleva a cabo las funciones de guiar y trabajar junto con el equipo, con la finalidad de conseguir objetivos en común, sus habilidades personales son valoradas por el grupo en función de su utilidad.

El líder se caracteriza por la diferenciación de los demás miembros del grupo, puesto que ejerce poder de influencia en las actividades y en la organización. El líder obtiene status al conseguir que el grupo logren sus metas, y para ello, tiene que repartir el poder y la responsabilidad entre los diferentes miembros del equipo.

En dicha distribución, el líder juega un papel importante en la toma de decisiones y en el apoyo que el grupo le otorga. Por ello, es necesario, que se analicen las características del grupo y del entorno en el que se desenvuelve, puesto que son dichos factores los que determinan quién se convierte en líder.

En definitiva, los actuales líderes deben centrarse en una visión para sus organizaciones. Para ello, las características más importantes que deben tener los líderes son:

- **Innovación. S**egún Marcus (2019), la innovación es esencial tanto para el éxito de la empresa, como para la supervivencia de la misma. Por ello, los lideres son los que tienen que resolver los nuevos retos a los que se enfrentan las empresas, y para ello deben investigar nuevos y mejores métodos de hacer las cosas para adaptarse al mundo cambiante y competitivo.

- **Capacidad comunicativa.** Según Destino Negocio (s.f.), es importante oír y entender que es lo que el equipo dice, no solamente dar la información oportuna. La escucha activa genera confianza en el equipo y credibilidad.

- **Adaptación al cambio**. Flexibilidad ante los cambios. Según Destino Negocio (s.f.), hay que destacar la capacidad de los líderes de adaptación a diferentes situaciones y a la diversidad de personas que puede tener el equipo de trabajo.

  Para poder tomar decisiones adecuadas es necesaria la flexibilidad del líder ante el entorno cambiante al que se enfrenta. Dicha flexibilidad se traduce en un mayor compromiso del equipo y, por lo tanto, en más productividad para la empresa.

- **Compromiso.** Ante situaciones de adversidad, como la Covid-19, se probará el compromiso y coraje del líder. En este sentido, señala García (2018), que hay distintas formas de expresar el compromiso, por ejemplo, el compromiso para liderar un equipo de trabajo, compromiso de mejorar por uno mismo, entre otros.

  El compromiso individual del líder, se reforzará cuando los diferentes miembros del equipo estén comprometidos con el líder. De esta manera, el compromiso se traduce en trabajar unidos, hacia un objetivo común para la organización.

- **Resiliencia.** Es la capacidad de hacer frente a circunstancias difíciles. En este sentido, García (2018) señala que se trata de que las personas se sobrepongan y se recuperen ante circunstancias desfavorables, con la finalidad de poder seguir trabajando y aprender de lo ocurrido.

- **Pasión para motivar e inspirar.** Un líder debe sentir entusiasmo por lo que hace, ya que el éxito requiere esfuerzo y pasión. La pasión está vinculada a la vocación, profesión, acción y por la consecución de objetivos.

Según WorkMeter (2014), la motivación que inspiran los proyectos y las personas que los lideran son claves para hacer que los miembros del equipo sigan al líder y remen en la misma dirección, puesto que un buen líder motiva y sirve de inspiración para que el resto del equipo siga su ejemplo.

- **Agilidad.** Tracy (2017) señala que los líderes deben investigar las futuras tendencias y aprender las habilidades necesarias para adaptarse. Por lo tanto, los líderes deben dar respuestas ágiles a los avances tecnológicos, a las tendencias de las industrias y a los nuevos métodos en los que se van desarrollando con negocios.

- **Flexibilidad.** El líder necesita flexibilidad, puesto que como se ha mencionado anteriormente, el entorno es muy cambiante, y puede dar lugar al escape de oportunidades. Por ello, según Adam Stott (2020) una mentalidad de cambio ayuda a la recepción de nuevas ideas y a la apertura de puertas que dan lugar al éxito.

- **Emprendimiento.** Para Rangel (2017), el emprendimiento del líder se caracteriza por la visión de futuro, la dedicación y la capacidad de trabajo. Además de las aptitudes de adaptabilidad, reconocimiento de errores y adecuación a las circunstancias. El liderazgo empresarial, se basa en la idea en que detrás de un fracaso existe una lección sobre el éxito.

- **Capacidad de gestión de equipos de trabajo. P**ara garantizar el éxito de una empresa es determinante la capacidad de colaboración de sus equipos, según Cross et al. (2016). Dichos autores han obtenido información sobre el tiempo que dedican los gerentes y empleados en actividades de colaboración, y han llegado a la conclusión de que se ha incrementado en un 50%, en los últimos años. Por ello, es importante el trabajo en equipo y la conectividad, puesto que a medida que un negocio es más global y transversal, garantizan el éxito de la organización.

En el anexo I se realiza una diferenciación entre la figura de líder y de no líder o jefe.

1.2. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo representan los principios, las técnicas y las actitudes de los líderes en su práctica. Dicho estilo va a depender según Fuentes (2020), de los siguientes factores:

- Nivel de madurez competencial del colaborador.
- Nivel de motivación y compromiso.
- Estado emocional.
- Fase en la que se encuentre el equipo de trabajo.

- Situación del departamento o área de trabajo.
- Situación de la organización.

En función de estas variables, el líder deberá acomodarse a un estilo de liderazgo u otro con el propósito de conseguir más desempeño del equipo de trabajo.

Según Rabinowitz (2015) podemos destacar los siguientes tipos de liderazgo:

1. Autocrático. Caracteriza a aquellos líderes que solo se preocupan por el trabajo dejando a un lado el aspecto humano. Este tipo de líderes tienen el poder, toman todas las decisiones, y el trabajo suele consistir en hacer lo que el líder dice.

El líder autocrático logra su autoridad mediante la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo. Este tipo de liderazgo da lugar a una rápida toma de decisiones, sin tener en cuenta las ideas del equipo, por lo que no hay diversidad de opiniones y, por lo tanto, innovación. Este tipo de ideas solo serían admisibles por parte del líder si forman parte del plan del líder.

En cuanto a los efectos sobre la organización, los líderes autocráticos suelen dar lugar a miedo y desconfianza. La comunicación suele fluir en una sola dirección, hacia arriba, lo cual da lugar a que el rumor sea la forma más común de la extensión de noticias dentro de la organización.

Otra de las características del liderazgo autocrático, es que proporciona un ambiente de trabajo estable y seguro mediante un liderazgo eficaz y con poder decisión. Este estilo puede sacrificar el desarrollo individual y grupal de una persona, pero marca un entorno estructurado y jerárquico, en el cual cada miembro del equipo conoce sus funciones y siguen órdenes.

2. Administrativo. En este caso, el líder está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización, en el cumplimiento de las reglas y de asegurarse de que todo lo que hagan los miembros de su equipo sea preciso.

Dependiendo de la organización, sus preocupaciones principales serían la financiación, el fortalecimiento de sistemas y la infraestructura de la organización, no guiará a la organización ni mantendrá la visión, aunque sí el mantenimiento de la organización.

Sobre los efectos en la organización. Los buenos administradores fomentan las relaciones amistosas, con el fin de que el funcionamiento de la organización sea mejor. La falta de visión en la organización da lugar a que se trabaje como siempre se ha hecho con el fin de mantener la organización funcionando sin dificultades, lo que da lugar a falta de pasión del personal.

3. Democrático. Se caracteriza en que el líder ve los puestos de la organización y la responsabilidad de los mismos, además de consultar al equipo antes de tomar decisiones. Aunque la responsabilidad final de las decisiones es la de líder, valora y tiene en cuenta las ideas del resto de los miembros del equipo.

El liderazgo democrático se caracteriza en la participación de los miembros del equipo, tanto en la toma de decisiones, como en la visión de la organización. De esta manera, al tener en cuenta otras opiniones diferentes, la organización se ve enriquecida, aunque la decisión final sobre qué hacer cae en manos del líder.

En cuanto a los efectos en la organización, destacar que el liderazgo democrático fomenta las buenas relaciones en la organización. Además, incentiva que las personas se sientan valoradas, ya que se sienten escuchadas y, por lo tanto, el nivel de satisfacción de los trabajadores es mayor.

Una de las desventajas, es que el liderazgo democrático no puede tener en cuenta todas las ideas a la hora de tomar decisiones, por lo que, en ocasiones, no existe un verdadero debate de dichas ideas. Por ello, el liderazgo democrático puede presentar los inconvenientes del liderazgo autocrático, pero sin la rapidez en la toma de decisiones.

4. Colaborador. Se caracteriza en el intento de implicación de todos los miembros del equipo en la dirección. Las decisiones se toman mediante un proceso de discusión en colaboración, ya sea por mayoría o consenso, teniendo en cuenta las opiniones del resto del equipo, lo que da lugar al fomento de la confianza y el trabajo en equipo.

El objetivo del líder colaborador es promover la colaboración, para fortalecer el equipo y controlar la visión y el funcionamiento de la organización. En este tipo de liderazgo, proporcionar información al equipo es importante para tomar buenas decisiones.

Sobre los efectos para la organización, el liderazgo colaborador, al tener involucrados a los miembros del equipo, garantiza que estos crean en la visión y decisiones de la organización. Este tipo de liderazgo se aproxima más a organizaciones con valores o filosofía de igualdad y de empoderamiento.

El liderazgo colaborativo fomenta la comunicación y las buenas relaciones entre los diferentes miembros del equipo, lo que da lugar a la consecución de objetivos de manera más eficaz.

En contrapartida, hay que destacar, que la administración puede verse descuidada, ya que la colaboración puede ser insoportable y las discusiones pueden dan lugar a pequeños desacuerdos que pueden alargar la toma de decisiones.

Para finalizar, señalar que en el anexo II se describen otros estilos de liderazgo.

1.3. Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional

Los estilos señalados anteriormente se caracterizan porque la relación líder-colaborador se basa en una transacción de intereses. En ellas el líder lidera la organización recompensando y señalando a los miembros del equipo que tienen que hacer, mientras que estos hacen de manera eficiente y adecuada las funciones demandadas por el líder. Todo ello se consigue a través de recompensas, castigos, reciprocidad e intercambios entre las distintas partes.

Según Redacción APD (2018), el liderazgo transaccional busca el mantenimiento de la estabilidad de la empresa, no dando lugar a cambios significativos de la misma. Este tipo de liderazgo se basa en que los empleados hagan aquello que el líder les diga, por lo que se apoya en un liderazgo unidireccional. Por ello, las relaciones entre el líder y los miembros de los equipos son impersonales y no duran mucho tiempo.

Siguiendo a Palomo (2007) el liderazgo transformacional, se basa en una modificación de la organización, dando lugar a la habilidad de desarrollar y movilizar los recursos humanos hacia niveles más altos de satisfacción.

Para ello, el líder transformacional comprende el liderazgo como el ayudar a los demás a crear una visión común y conseguir los objetivos de dicha visión. Extrae la visión de las necesidades y aspiraciones de los demás, tratándose de una visión compartida que cada miembro del equipo considera como propia. Además, de velar en pro de una visión, se encarga de funciones de empoderamiento, es decir, atender a las personas y orientarlas en la realización de sus funciones, así como de inspirarles a superarse.

En el anexo III encontramos las diferentes dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional.

Según destaca Palomo (2007) las características del líder transformacional, destacan las siguientes:

- **Creatividad**: Para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el statu quo, ya que de esta manera se puede innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas.

- **Interactividad**: Hace referencia a la inquietud por conocer las necesidades de sus colaboradores, mediante una postura de participación y de comunicación con los miembros del equipo.

- **Visión**: el líder transformacional debe crear una visión compartida con los miembros de su equipo, con el fin de fomentar la comunicación y hacerlos partícipes de dicha visión.

- **Conocer el Empowerment**: Consiste en liberar al personal de los controles rígidos de una organización, con el objetivo de que asuman responsabilidades. Logrando un mayor nivel de implicación y satisfacción. Con esta herramienta se consigue un pleno desarrollo del potencial de los miembros del equipo.

- **Pasión**: el líder tiene que mostrar pasión en su misión y con las personas.

- **Ética**: los líderes tienen que mostrar un nivel de moralidad a la hora de conseguir objetivos y de tomar decisiones, sobre todo cuando implica a las personas.

- **Prestigio**: Hace referencia a una buena imagen que tienen los colaboradores sobre el líder, derivada, principalmente de la credibilidad e integridad en sus acciones.

- **Orientación hacia las personas**: líder que se ocupa de las personas y que tienen en cuenta sus necesidades y diferencias. Su misión es asociar los objetivos individuales con los de la organización.

- **Desarrollo de los colaboradores**: Mediante el apoyo y escucha activa, para que alcancen sus objetivos y los del equipo.

- **Formación y asesoramiento de los colaboradores**: Con el fin de poder ayudar a los diferentes miembros del equipo en la realización de sus actividades, para ello, deben de actualizarse y estar informados sobre las distintas novedades del sector en el que trabajan.

- **Coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización**.

- **Actitud de colaboración y participación**.

1.4. Liderazgo y Covid-19

Un año después del inicio de la pandemia, todas las empresas del mundo se han visto afectadas por la Covid-19. Según Rejen (2020), la pandemia ha dado lugar a desafíos y riesgos, a los que los líderes empresariales han tenido que hacer frente.

Por ello, y siguiendo el Blog Calidad y Excelencia (2020), el papel fuerte y efectivo del liderazgo debe reforzarse en tiempo de crisis, puesto que la buena gestión de la misma se puede

transformar en una herramienta de aprendizaje para situaciones similares, incertidumbre, factores externos u otro tipo de problemas.

Para ello, el líder debe ser capaz de mantener los equipos de trabajo unidos y transmitir la confianza para llevar a cabo sus objetivos. Según Redacción APD (2020), la pandemia pone a prueba las habilidades para liderar los equipos de trabajo. Y, además, la gestión de las amenazas e incertidumbres que trae consigo la pandemia, supone una oportunidad para afianzar el rol dentro del equipo.

Según Deloitte (2020), las crisis se desenvuelven en tres marcos, el primero es responder, la empresa hace frente a la situación y gestiona la continuidad. El segundo es recuperarse, en la que el aprendizaje y la empresa emerge más fuerte. Y, por último, prosperar, la empresa se prepara para la normalidad. Por ello, los líderes tienen la responsabilidad de considerar estos tres marcos y asignar los recursos necesarios.

De la situación surgida por la Covid-19 surge el concepto de liderazgo resiliente, según Rejen (2020), que se basa en cinco cualidades esenciales, que son:

- **Diseño desde el corazón y la cabeza.** Los líderes deben mostrar empatía, compasión y apoyo, garantizando la seguridad y salud de los trabajadores. El objetivo es conseguir trabajadores comprometidos y satisfechos con su trabajo, atracción de clientes y ayudar a las empresas a transformarse.

- **Pon la misión primero.** En situaciones de crisis surgen varios problemas urgentes, en este caso, es necesario, que el líder se concentre en ellos estableciendo áreas prioritarias. Según Rejen (2020), de otras crisis han surgido una serie de prácticas empresariales que deben aplicarse como lanzar y mantener un centro de comando de crisis, apoyar el talento y la estrategia, mantener la continuidad del negocio y la financiación, apuntale la cadena de suministro, compromiso con los clientes, fortalecimiento de las habilidades digitales, e Interactuar con su ecosistema empresarial.

- **Apunta a la velocidad sobre la elegancia.** En este sentido, la pandemia ha dado lugar a que los líderes se enfrenten a situaciones a las que no se anticiparon, por lo que es momento de incentivar la iniciativa y decisión de todos los niveles de la organización. El objetivo es adquirir nuevos enfoques creativos que puedan solucionar necesidades imprevistas.

- **Poseer la narrativa.** Es decir, fomentar la comunicación, puesto que aumentará la confianza y, por lo tanto, la transparencia, relación y experiencia. La comunicación,

puede poner de manifiesto los diferentes problemas existentes en la empresa, y además supone una oportunidad para superar los desafíos a los que se interponga el equipo.

- **Abraza la visión a largo plazo**. Cualquier crisis puede dar lugar a oportunidades para las empresas. Rejen (2020) señala que en el estudio *Cómo medir el desempeño de los RRHH* de Harvard Business Review (2019) se demostró que, en las últimas tres recesiones, las empresas que redujeron costos, aumentaron la probabilidad de ser más competitivos. Para ello, se debe realizar un equilibrio entre las estrategias a corto y a largo plazo, con el fin de invertir en el futuro, y reducir costes para subsistir a la recesión.

Otras medidas que deben llevar a cabo las empresas para poder hacer frente a la crisis, y que implica un papel activo del líder son, según Deloite (2020):

- **Anticipar los cambios estructurales y sus efectos duraderos**. El proceso de globalización se ha visto acelerado por la Covid-19, con el aumento del trabajo en remoto y el uso de las nuevas tecnologías. Por ello, es necesario que las empresas operen de distinta manera a la habitual, con el fin de adaptarse a los cambios del entorno.

- **Conversión en un modelador de mercado**. Los modeladores de mercado son aquellos que dan forma al futuro de su industria. Por lo que las empresas que salgan de la crisis formarán parte de esta reinvención, identificando y resolviendo nuevas oportunidades, mientras sus competidores se centran en salir de la crisis. Para ello, el líder debe tener la capacidad de flexibilidad y adaptación a cambios.

- **Construcción de modelos comerciales futuros.** Los cambios estructurales de mercado y los mercados de nueva forma dan lugar a nuevos modelos comerciales. Las restricciones derivadas de la Covid-19, han dado lugar a cambios revolucionarios en la forma en la se estructuran y se ubican los enfoques de aprendizaje, lo que también lleva a nuevas oportunidades de creación de mercado.

- **Una prueba de liderazgo resiliente.** La pandemia de la Covid-19, ha dado lugar a que los líderes guíen a sus organizaciones a través de decisiones y desafíos con complicaciones para todo el sistema de la empresa. Por ello, la claridad de pensamiento, la comunicación activa, y la toma de decisiones, por parte de los líderes, son elementos claves para que las organizaciones puedan sobrevivir a esta crisis.

  Este tipo de situaciones dan lugar a desafíos y, por lo tanto, a oportunidades de aprendizaje y más confianza a las partes interesadas, además iguala a las organizaciones para un cambio que dé lugar más valor para la sociedad.

2. SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL

2.1. Conceptualización de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral, se define por la Normas Técnicas de Prevención (NTP) 212, como la medida en que son cubiertas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste vea realizadas las diferentes aspiraciones que tenga con su trabajo. En definitiva, supone el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con lo que los empleados perciben su trabajo. Los aspectos del trabajador que afectan a las percepciones, según Hannoun (2011) suelen ser las necesidades, los valores y los rasgos personales.

Los aspectos de la situación de empleo que afectan a dichas percepciones son las comparaciones sociales, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia. **Y s**obre el puesto de trabajo, los elementos que afectan a las percepciones de los trabajadores son la retribución, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros, el contenido del puesto de trabajo, la seguridad en el empleo y las oportunidades de promoción.

Por todo ello, la satisfacción laboral es uno de los aspectos organizacionales que más se ha prestado atención, debido a que está asociada a otras variables, sobre todo con el rendimiento, pero también el absentismo, la accidentabilidad, el abandono o cambio de la organización.

Hay que tener en cuenta que, desde un punto de vista centrado en la calidad de la vida laboral, se ha perfeccionado un interés enfocado hacia la satisfacción del trabajador. Según Martín (2017), hay muchas investigaciones que demuestran que cuanto más satisfecho está un trabajador en el desempeño de su puesto de trabajo, más motivado se muestra. Uno de ellos es el estudio *Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation* de Queiser (2010), que señaló que las diferentes dimensiones de la satisfacción en el trabajo se relacionan con la motivación.

También, la Universidad de Warwich en su estudio *Happiness and Productivity* (2015) concluyó que los profesionales satisfechos son un 12% más productivos en la empresa.

Y, por último, destacar que en el estudio sobre la felicidad en el trabajo realizado *por Wall Street Journal y Opener Institute for People* (s.f.) se concluyó que la satisfacción laboral genera empleados más motivados, un 36% y un 31% más eficientes.

2.1.1 Importancia de la satisfacción laboral

Como hemos mencionado anteriormente, la satisfacción laboral influye en la retención y atracción de talento, aspecto vital en el entorno cambiante en el que vivimos actualmente. Según Weinert (1985) la satisfacción laboral se relaciona con los siguientes elementos:

1. Relación entre la satisfacción laboral y la productividad puesto que, si la percepción sobre el trabajo y las condiciones son positivas, la productividad será incrementada. En cambio, si son negativas, la productividad decaerá y el trabajador tendrá más posibilidades de abandonar la empresa.

2. Relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias. En este sentido, se produce un mayor absentismo cuando los trabajadores no están satisfechos con su trabajo.

3. Satisfacción y clima organizacional. El ambiente de trabajo de la organización es un elemento que también influye en el nivel de satisfacción del trabajador.

4. La sensibilidad de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, superiores y la organización en general.

5. Información sobre las actitudes, ideas de valor y objetivos en relación con el trabajo personal. El trabajador conoce los objetivos que tiene que alcanzar en el desempeño de su puesto de trabajo y además las tareas que debe realizar.

6. Calidad de trabajo que influye en la calidad de vida, puesto que si la calidad de trabajo es elevada la calidad de vida y la satisfacción del trabajador también aumenta.

2.1.2. Los incentivos y la satisfacción laboral

Los incentivos, según Albesa (2000), se encargan de satisfacer las necesidades y se pueden dividir en:

- Reales y sustitutos.
- Positivos y negativos.
- Económicos y no económicos.

Los reales son aquellos que satisfacen una necesidad real del trabajador, por ejemplo, un trabajador quiere ascender a un puesto superior, y la promoción es un incentivo real. En cambio, el incentivo sustituto, se da cuando no se alcanza el objetivo real, y con el fin de evitar un fracaso se le otorga otro incentivo. Para el ejemplo anterior, podría ser un cambio de funciones a realizar en la misma categoría.

Los incentivos positivos son aquellos que dan lugar a una satisfacción positiva y que supone un premio o recompensa, un ejemplo sería un plus económico. En cambio, los incentivos negativos

están encaminados a influir en el trabajador a que deje de hacer algo o a cambiar su conducta y evitar un castigo. En este caso, un ejemplo sería no percibir un plus anual por no llegar a los objetivos marcados.

Sobre los pluses económicos, el dinero constituye un intercambio para conseguir objetos, aunque la percepción de cada trabajador es diferente puesto que, con el mismo dinero satisfacen necesidades distintas. Los no económicos, son aquellos que implica placer por el uso del esfuerzo y la energía, algunos ejemplos son el conocimiento de resultados, de progreso, o la sana competencia.

Sobre la satisfacción en los puestos de trabajo, hay que destacar que no solamente se basa en la medición de las tareas a realizar. Hay otros elementos como la interacción con los compañeros de trabajo, los jefes, así como la política organizacional de la empresa.

Según el Blog Bizneo (s.f.), se puede destacar cinco características o incentivos que son cruciales a la hora de valorar la satisfacción laboral en el puesto de trabajo, y son las siguientes:

- Remuneración, hace referencia a la cantidad recibida y la sensación de equidad de dicha remuneración.

- Trabajo, en el sentido, en el que las tareas son consideradas interesantes, puesto que existe variedad de tareas, proporcionan oportunidades y asunción de responsabilidades. Autonomía a la hora de desempeñar el puesto de trabajo al conocer perfectamente las funciones y objetivos que van asociado a dicho puesto.

- Oportunidad de promoción en la empresa, en la que se da valor a la participación del trabajador en su puesto de trabajo y destaca el desempeño en las funciones realizadas.

- Jefes/lideres, destacando la capacidad de mostrar interés por los empleados, y ejerciendo demandas psicológicas al trabajador respecto al puesto de trabajo de manera equitativa.

- Compañeros, en este sentido destaca las relaciones y el apoyo social entre los distintos miembros del equipo que dan lugar a una mejora del clima organizacional.

Según destaca Hannoun (2011), la satisfacción laboral supone un sentimiento de bienestar o de felicidad que experimenta el trabajador en relación al trabajo que realiza, por lo que dicho sentimiento, no siempre está asociada al trabajo en general, sino a ciertas áreas de su trabajo. Por ejemplo, un trabajador puede estar satisfecho con su salario, pero no con las relaciones con sus compañeros.

Por lo tanto, podemos señalar que la satisfacción laboral da lugar un modelo compensatorio, en el sentido de que un nivel elevado de satisfacción en una determinada área de trabajo puede compensar carencias en otras áreas. Consecuentemente, se produce un flujo e interacción entre los distintos factores que suponen la satisfacción laboral, y que da lugar a la compensación y condicionamiento entre ellas.

En el concepto de satisfacción laboral, como señala Hannoun (2011), también hay que tener en cuenta los conceptos actitud del trabajador y la moral laboral, como incentivos a la satisfacción laboral. En este sentido, la actitud laboral, es la forma en la que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, es decir, la reacción a los factores que están relacionados con su trabajo.

Por lo que la moral laboral, es el sentimiento de pertenencia a un grupo de trabajo a través de la consecución de objetivos comunes y la confianza entre ellos. Que comporta el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, el progreso hacia dicho objetivo y la participación individual en las tareas necesarias para dicho objetivo.

Por todo ello, el estudio de la satisfacción laboral da lugar a información sobre el efecto que producen las normas, políticas y disposiciones de una empresa, así como en la visión, misión y los valores, sobre los trabajadores, y así poder tomar decisiones para mejorar la satisfacción y por lo tanto la productividad de la empresa.

2.2. Insatisfacción laboral

En ocasiones, el trabajo supone un sentimiento negativo, y por lo tanto una insatisfacción derivada de las bajas posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, falta de conciliación con la vida laboral y familiar, o dificultades para ello, condiciones desfavorables de trabajo o trato hostil por parte de compañeros y jefes.

La insatisfacción laboral supone una respuesta negativa o rechazo, que depende de las condiciones laborales y de la personalidad de cada individuo sobre la manera de hacer frente a dichas condiciones adversas. Según Robbins (1996), una persona insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

En este proyecto encontramos como fuente de insatisfacción laboral, las duras condiciones laborales y la exposición a riesgo derivadas de la pandemia causada por la Covid-19. Ante estas situaciones podemos encontrar los siguientes escenarios:

Tabla 1. Respuestas frente a la insatisfacción en el puesto de trabajo.

	Activa	
Constructiva	SALIDA	VOZ
Destructiva	NEGLIGENCIA	LEALTAD
	Pasiva	

Fuente: Robbisons S.P. y Coulter, M. (1996)

- Salida: consiste principalmente en dejar la organización, lo que incluye la renuncia al puesto de trabajo y la búsqueda de un nuevo empleo.

- Voz: intento de mejorar las condiciones laborales, mediante sugerencias y la discusión de problemas con los superiores.

- Lealtad: supone la espera a que las condiciones mejoren.

- Negligencia, hace referencia que se espera pasivamente a que las condiciones empeoren.

2.2.1. Causas de la insatisfacción laboral

Según el Blog de Aguaeden (s.f.), algunos factores que pueden contribuir de manera negativa a los trabajadores y que producen una gran insatisfacción son:

- **Salario bajo**. Es decir, el trabajador considera que no existe un equilibrio entre las funciones realizadas en su puesto de trabajo, y responsabilidades asociadas al mismo con el salario que percibe.

- **Mala relación con los jefes o compañeros**. Ya sea por actitudes pasivas o competitivas entre compañeros, o actitud prepotente del jefe a sus empleados o el exceso de exigencias.

- **Escasas o nulas posibilidades de promoción.** Puesto que se produce un desequilibrio entre las aspiraciones profesionales de un trabajador y la escasa valoración a su trabajo.

- **Personas inseguras, que poseen poca confianza en sí mismas.** Y tienen un sentimiento constante de que no realizan bien su trabajo o que no cuentan con las habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar su puesto de trabajo.

- **Dificultad para adaptarse al ambiente laboral**, causada por a la repetitividad de las tareas y la poca variedad en el contenido del puesto de trabajo.

- **Malas condiciones laborales**, debido a las políticas de empresa, el entorno físico o un empleo precario o rutinario.

- **Circunstancias personales y laborales**. Hay factores como la edad, el nivel de estudios o preparación, que determinan el tipo de empleo que los trabajadores pueden desarrollar. Un empleo por debajo de la preparación de un trabajador puede causar insatisfacción laboral. Al igual que las personas que tienen dificultades para conciliar su vida laboral y familiar.

2.2.2. Consecuencias de la insatisfacción laboral

Como se ha mencionado anteriormente, la satisfacción laboral se encuentra directamente relacionada con la productividad y el rendimiento de los trabajadores. Por ello, es necesario, que las empresas velen por un entorno físico adecuado de trabajo y buenas condiciones laborales.

Según Aparicio (s.f.), una de las consecuencias de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés en el puesto de trabajo. Ello tiene como consecuencia la pérdida de exigencia en el puesto de trabajo a realizar y una actitud pasiva ante el trabajo, dando lugar a incumplimiento en la realización de las tareas asociadas al puesto de trabajo a desempeñar.

Estas situaciones de insatisfacción laboral pueden dar lugar a situaciones de ansiedad o estrés y en caso extremo desarrollo de una depresión.

2.3. Satisfacción laboral y Covid-19

La situación causada por la Covid -19, ha dado lugar a numerosos cambios en las organizaciones que afecta a la satisfacción laboral de los trabajadores.

En este sentido, hay que destacar el estudio anual *306º Well-Being Survey 2020* que se encarga de analizar las percepciones de salud y bienestar en diferentes ámbitos como el laboral. De este estudio, en España se concluye que la satisfacción laboral de los trabajadores ha mejorado, ya que según el 80% de los encuestados la situación de teletrabajo motivada por el confinamiento ha dado lugar a una mayor flexibilidad horaria. Además, el sentimiento de conexión social se incrementó en un 10%, lo cual dio lugar a una mejora de la satisfacción laboral.

Gran parte del incremento de la satisfacción laboral ha sido causada por el uso de las nuevas tecnologías, lo que ha dado lugar a relaciones más cercanas con el entorno laboral y personal.

Hay que destacar que este informe trata sobre trabajadores con opción a teletrabajo, encontrando otra realidad para los trabajadores esenciales de supermercados.

Segura (2020), recoge varias experiencias de trabajadores de supermercados en EEUU, como “a la compañía le interesaban más las ventas que los empleados”, “falta de protección de los empleados de supermercados, expuestos al público durante su jornada laboral, durante los inicios de la pandemia”, “mayor carga de trabajo que en Navidad y festivos” y “falta de medidas de control de aforo en las tiendas”.

Estas afirmaciones dan lugar a que el nivel de satisfacción de los trabajadores en supermercados sea menor que los comentados anteriormente para trabajadores que ejercen teletrabajo. Aunque también hay que destacar, que algunos aspectos relativos a la satisfacción laboral, se han visto incrementados, según Roth (2020) por medidas como:

- Salud y seguridad en el trabajo, incluyendo el suministro de equipos de protección. Un ejemplo es el propuesto en el *Procedimiento de actuación para los servicios de prevención de riesgos laborales frente a la exposición al SARS-CoV-2* del Ministerio de Sanidad.

- Trabajo en turnos flexibles para los que no puedan trabajar desde casa a distancia. Otro ejemplo de flexibilización de turnos es el horario propuesto por la empresa Mercadona durante el confinamiento. Según el periódico El Mundo (2020), consistía en trabajo de 9 horas diarias, con un total de 36 horas semanales, siendo el resto a cargo de la empresa. Los trabajadores contaban con 2 días consecutivos de descanso semanal más el domingo, siendo rotativo todas las semanas. Lo cual daba lugar que cada tres semanas se realicen 5 días de descanso.

- Pago de primas. Otro ejemplo según el periódico El Mundo (2021), son las gratificaciones otorgadas por los supermercados Consum, la primera en el mes de marzo 2020 de una media de 283 €, y la segunda de 300€ en enero de 2021. Además de una subida del sueldo de un 1% a todos los empleados.

- Apoyo a la salud mental. Un ejemplo es la nueva guía desarrollada por el Centro para la Salud Mental del Reino Unido y la Alianza para la Salud Mental Ciudadana, *Recovering al work: how businesses can support staff who many be facing trauma* (2020). La guía tiene como objetivo ayudar a empresas a comprender y apoyar a los trabajadores que puedan estar experimentando un trauma psicológico y emociones, haciendo especial mención al impacto de la pandemia por la Covid-19.

Además de las mejoras ya realizadas, según el Observatorio de RRHH (2020), las empresas deben lograr mantener sus equipos cohesionados, y para ello presenta cinco estrategias para reforzar la satisfacción laboral durante la pandemia, las acciones recomendadas son las siguientes:

- Medir constantemente el pulso al equipo, mediante reuniones periódicas, con el objetivo de mantener el equipo conectado, concentrado y comprometido con los objetivos de la empresa. Teniendo en cuenta las opiniones de los diferentes miembros del equipo, sentirán que son escuchados y, por lo tanto, más satisfechos a la hora de realizar su trabajo.

- Dar feedback a los trabajadores. La demostración de interés por las aportaciones dadas por los miembros del equipo da lugar al reconocimiento del trabajo y esfuerzo de los mismos. Lo cual da lugar a un mayor compromiso, productividad y competitividad.

- Reinvención de eventos para empleados, ya que las empresas necesitan generar cercanía, y para ello, los eventos virtuales pueden dar un tono cálido y festivo, así como generar sensación de grupo.

- Confiar en la flexibilidad. Durante el confinamiento, tanto el teletrabajo como el trabajo presencial ha supuesto un desafío a los padres y madres trabajadores en cuanto a la conciliación de la vida laboral y familiar. Por ello, es importante fomentar la lealtad de los empleados mediante la flexibilidad laboral, con el objetivo de facilitar la conciliación laboral y familiar.

- Foco en atraer al mejor talento, tras el impacto vivido, las empresas necesitan incorporar el mejor talento a sus proyectos, puesto que el entorno es extremadamente cambiante y con muchos retos a los que hacer frente.

Esta situación de pandemia, está dando lugar, según el Observatorio de RRHH (2020) a un desgaste de las personas tanto en su entorno profesional como familiar. Y, aunque no se puedan eliminar los temores provocados por la pandemia, las empresas deben realizar un esfuerzo por aliviarlo mediante una cultura de pertenencia que implique una mejora de las expectativas.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Mercadona es una empresa española de distribución con sede en Tabernes Blanques (Valencia). La empresa cuenta con 1.639 tiendas en España y 20 en Portugal, con una plantilla de 95.000 personas, de las cuales 1.700 son de Portugal. La empresa cuenta con tiendas en los centros de las ciudades y se dedican al surtido en alimentación, droguería, perfumería y complementos, donde incluyen sus propias marcas blancas, con algunas marcas comerciales.

La empresa está presidida por Juan Roig, que promulga la misión de "Prescribir al consumidor final productos/soluciones que cubran sus necesidades, asegurando siempre la seguridad alimentaria, máxima calidad, máximo servicio, mínimo presupuesto y mínimo tiempo". Y con la visión de "Conseguir una cadena agroalimentaria sostenible, que la gente quiera que exista y sienta orgulloso de ella, liderada por Mercadona y `teniendo al jefe´ como faro".

Para ello, Mercadona trabaja bajo un modelo denominado *Calidad Total,* en el cual se busca satisfacer por igual a los cinco componentes de la empresa en el siguiente orden secuencial, jefe (que es el cliente), trabajador, proveedor, sociedad y capital. Todo mediante métodos de trabajo y normas que buscan la satisfacción del cliente, así como en la toma de decisiones.

Actualmente, la empresa es líder absoluto de cuota de mercado con un 24,5% en el sector de la distribución en España al cierre de 2020, según *Kantar Wordlplanel* (2020).

En cuanto a la estructura de las tiendas, presenta un coordinador de planta, dos gerentes A+, y los trabajadores (gerentes).

El coordinador de planta actúa como líder y se encarga de la gestión del personal, elaboración y asignación de horarios, transmisión de información de la empresa a todos los trabajadores. Y asignación de funciones al personal de la tienda.

Los gerentes A+, son dos, uno en el turno de mañana y otro en el turno de tarde. Se encargan de supervisar que las funciones designadas por el coordinador son llevadas a cabo.

Y los trabajadores llamados gerentes, en este caso 25. Sus turnos de trabajo son rotativos de mañana y tarde. Realizan las funciones que le son asignadas en las diferentes secciones, como cajas, pescadería, charcutería, frutería, carnicería, panadería, listos para comer y servicio a domicilio. Destacar que los trabajadores son polivalentes y realizan funciones en varias secciones.

En el anexo IV aparece un organigrama con la estructura de las tiendas.

4. METODOLOGÍA

Se realiza un estudio empírico de corte transversal, una encuesta a trabajadores de un supermercado de la cadena Mercadona. Para ello, se utilizarán los siguientes recursos:

- Instrumento de medida, en este caso, se utilizará FPSICO 4.0. El cuestionario se encuentra en el Anexo III.
- Herramienta para hacer cuestionarios en línea, a través de la plataforma de Google https://www.google.es/intl/es/forms/about/
- Acceso a los trabajadores de un supermercado para realizar la encuesta. La encuesta se realizó en el siguiente link: https://forms.gle/ZbzvSDi2mmfPFCSy8

Se utiliza la metodología FPSICO 4.0, que se trata de un procedimiento de evaluación psicosocial. Fue diseñado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Tiene como finalidad facilitar la identificación y evaluación de los factores de riesgos psicosociales, asociados al liderazgo y satisfacción laboral.

En este método se pueden obtener, tanto resultados individuales como colectivos, pero el objetivo principal es el trabajo con datos colectivos, puesto que garantiza una visión global de la situación objeto de estudio. Los resultados obtenidos permiten evaluar la situación y pueden ayudar a sugerir cambios de gestión de la empresa con la finalidad de optimizar la gestión de recursos humanos y, por lo tanto, de la organización.

Existen trabajos precedentes sobre riesgos psicosociales y el nivel de satisfacción de trabajadores en supermercados en los que se utilizan otra metodología de trabajo, algunos ejemplos son:

- Robalino (2020), que utiliza el método ISTAS 21 versión breve, puesto que su población es de 18 trabajadores, y el método mencionado es para empresas de menos de 25 trabajadores. Por lo cual, este método no es adecuado para el caso de nuestro supermercado.

- De la Cruz & Gonzales (2020), utiliza una metodología basada en un estudio descriptivo, con un cuestionario para la validación de datos, de elaboración propia de los autores. Por lo que no constituye un método que cumpla con los criterios de fiabilidad suficientes para obtener resultados concretos sobre liderazgo.

4.1. Descripción de los ítems

El método cuenta con 44 preguntas, algunas de ellas múltiples, por lo que los ítems ascienden a 89. Las variables que mide son:

- **Tiempo de trabajo (TT).** Aspectos relacionados con la ordenación y estructuración temporal de la actividad laboral. Este factor evalúa el impacto del tiempo de trabajo considerando los periodos de descanso, cantidad, calidad y el efecto del tiempo de trabajo en la vida social.

- **Autonomía (AU).** Se relaciona con aspectos de trabajo referentes a la capacidad y posibilidad del trabajador para gestionar y tomar decisiones sobre aspectos como procedimiento y organización del trabajo. Podemos distinguir entre autonomía temporal, que se refiere a la decisión de los trabajadores sobre aspectos referidos a la organización temporal. Y, autonomía decisional, referente a la capacidad para influir en el desarrollo cotidiano de su trabajo.

- **Carga de trabajo (CT).** Hace referencia al nivel de demanda de trabajo a la que tiene que hacer frente el trabajador. El riesgo se asocia tanto a un exceso de demanda, como a una falta del mismo. La carga de trabajo se valora en función de variables como la presión del tiempo, el esfuerzo de atención, cantidad y dificultad de la tarea.

- **Demandas psicológicas (DP).** Referidas a las diferentes exigencias a las que se han de hacer frente en el trabajo. Pueden distinguirse entre demanda cognitivas, marcadas por el grado de presión o movilización y el esfuerzo intelectual que se debe realizar en el desempeño de las tareas. Y exigencias emocionales, encaminadas hacia situaciones asociadas a un esfuerzo que afecta a las emociones del trabajador. Procedentes del nivel de implicación y compromiso en situaciones emocionales que emanan de las relaciones interpersonales que se producen en el trabajo.

- **Variedad/contenido (VC).** Hace referencia a la sensación que tiene el trabajador sobre su trabajo en cuanto a su significado y utilidad para sí mismo, para la empresa, o la sociedad. Aportando valor más allá del reconocimiento económico.

- **Participación/Supervisión (PS).** La supervisión hace referencia a la valoración del trabajador sobre el nivel de control de sus superiores, y puede ser considerado un riesgo tanto el ejercicio de una supervisión excesiva como la inexistencia de la misma. La participación investiga los diferentes niveles de implicación, intervención y colaboración del trabajador sobre distintitos aspectos de su trabajo y de la organización.

- **Interés por el trabajador/Compensación (ITC).** Hace referencia al grado en que la empresa muestra preocupación por el trabajador. Además, tiene en cuenta la percepción de los trabajadores en cuanto a seguridad en el empleo y la presencia de un equilibrio entre lo que aporta el trabajador y la compensación que obtiene.

- **Desempeño de rol (DR).** Hace referencia a la definición de las tareas en el puesto de trabajo. Comprende la ambigüedad de rol, definida como las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, y el conflicto de rol, relativo a las demandas incongruentes o contradictorias, que pueden causar conflictos éticos para el trabajador.

- **Relaciones y apoyo social (RAS).** Hace referencia a las condiciones de trabajo derivadas de las relaciones que se dan en el entorno de trabajo.

4.2. Interpretación de resultados

Una vez obtenidos los datos a través de la cumplimentación del cuestionario, estos se vuelcan en el soporte informático de la herramienta FPSICO 4.0 para la obtención de resultados. El método obtiene valores grupales de trabajadores y proporciona la puntuación baremada. El objetivo es ubicar al colectivo evaluado en diferentes niveles predefinidos. Estos niveles se han determinado según los resultados obtenidos en el estudio psicométrico del cuestionario.

La puntuación baremada se realiza de forma automática por la aplicación informática, en función de la combinación de respuestas, lo que permite obtener distintos niveles de riesgo que se representan con distintos tonos de color, tal y como figura en la siguiente tabla:

Tabla 2. Valoración de riesgos

Riesgo	Color
Muy elevado	
Elevado	
Moderado	
Situación adecuada	

Fuente: INSHT

Se eligió este método porque incorpora variables que se relacionan con la satisfacción laboral y liderazgo. Y, además, a título personal, dicho método ya ha sido utilizado para la asignatura de Ergonomía del Máster de Prevención de Riesgos laborales, por lo que ya existe conocimiento previo sobre su utilización.

4.3. Población

El método FPSICO 4.0 ha sido aplicado al personal que trabaja en un supermercado en Tarragona durante el mes de abril de 2021, todos ellos se encuentran en el rango de 20 a 45 años.

La tienda cuenta con un total de 25 trabajadores, en el caso de esta empresa reciben la denominación de gerentes, de los cuales 20 han contestado a la encuesta de manera voluntaria. Destacar que los trabajadores están divididos por turnos rotativos de mañana y tarde y realizan funciones polivalentes en la tienda, tanto secciones, como cajas y reposición, entre otras labores.

A pesar el esfuerzo realizado para conseguir respuestas, la tasa de participación ha sido del 80%.

Gráfico 1. Tasa de participación

Fuente: FPSICO 4.0

En cuanto a la obtención de las respuestas, el cuestionario fue expuesto en la plataforma Google a través de la herramienta para realizar cuestionarios en línea.

En primer lugar, se realizó una toma de contacto con los trabajadores a través de WhatsApp, en el cual se enviaba el enlace de la plataforma Google en el que se encontraba el cuestionario, con una breve explicación sobre la temática del cuestionario, e informando de la confidencialidad de los datos obtenidos.

La información para acceder a los trabajadores (números de teléfono) ya los tenía, puesto que son compañeros de trabajo, y los que me faltaban, los recopilé de diferentes grupos de WhatsApp. Por lo que el cuestionario fue enviado a los 25 trabajadores de tienda.

Las encuestas fueron dirigidas únicamente a los trabajadores de tienda, de los cuales 20 contestaron correctamente y con una rapidez inmediata. 3 olvidaron contestar alguna pregunta, por lo que aparecen como “no contestan”, ya que al faltar ítems se desvirtúa el estudio. Y otros 2 trabajadores no respondieron porque consideraban muy largo el cuestionario.

En cuanto al coordinador y gerentes A+, conocían la existencia del estudio, pero no se les envió el cuestionario, puesto que este valora el liderazgo en la tienda, papel que ellos ejercen. Se optó por esta alternativa, ya que los datos que pudiesen aportar desvirtuarían las respuestas globales del resto de trabajadores de tienda.

5. RESULTADOS

En el anexo VI encontramos la valoración resumen de los resultados.

5.1. Tiempo de trabajo

Tabla 3. Tiempo de trabajo

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
10	4	5	1

Fuente: Elaboración propia.

En esta variable los resultados son del 50% situación adecuada, y 50% riesgo moderado, elevado y muy elevado. Esta variable afecta a la satisfacción de los trabajadores en relación a la conciliación de la vida laboral y familiar.

Se valora negativamente que los trabajadores siempre trabajan los sábados (100% de los encuestados), y no siempre se dispone de un descanso de 48 horas consecutivas a lo largo de una semana (75% de los encuestados). Como aspectos positivos destacar que nunca se trabajan los domingos y festivos (75% de los encuestados) y, además el horario se puede compaginar con la vida personal (70% de los encuestados).

5.2. Autonomía

Tabla 4. Autonomía

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
2	0	5	13

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la ilustración, existe un elevado riesgo de insatisfacción con la autonomía en el desarrollo del puesto de trabajo.

Sobre autonomía temporal, los resultados son negativos en aspectos como decidir las pausas reglamentarias (85%), realización de pausas fuera de las reglamentarias (75%) y ritmo de trabajo (80%).

En cuanto a autonomía decisional, los trabajadores manifiestan que no pueden tomar decisiones en aspectos como la distribución del entorno directo del puesto de trabajo (80%), método de trabajo (60%), cantidad de trabajo a realizar (65%), calidad del trabajo (55%), resolución de incidencias (55%), distribución de turnos rotativos (65%).

Los resultados sobre autonomía temporal se asocian a la satisfacción laboral en la medida en la que suponen condiciones laborales desfavorables. También se vinculan al papel del líder, puesto que esta falta de autonomía por parte de los trabajadores denota falta de participación y comunicación con los mismos.

5.3. Carga de trabajo

Tabla 5. Carga de trabajo

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
4	2	1	13

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a carga de trabajo, se observa un elevado nivel de insatisfacción, debido principalmente a presiones de tiempo con la imposición de trabajar con rapidez (80%) y la frecuencia de aceleración del ritmo de trabajo (85%). Sobre esfuerzo de atención, muestra niveles altos en ítems como la atención en exclusividad en la tarea (60%), la exigencia de atención para la realización del trabajo (100%) y la atención de varias tareas al mismo tiempo (80%).

Otra variable de condiciones laborales a tener en cuenta, hace referencia a la cantidad y dificultad de la tarea, en este sentido se concluye la realización de horas extras con un (90%), la cantidad de trabajo se considera excesiva en un 35% y elevada en un 50%.

Los resultados sobre carga laboral muestran problemas en cuanto a satisfacción laboral, puesto que los trabajadores consideran que el contenido de su puesto de trabajo lleva aparejada una carga muy elevada.

5.4. Demandas psicológicas

Tabla 6. Demandas psicológicas

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
7	3	4	6

Fuente: Elaboración propia

Sobre demandas psicológicas, se distingue entre, exigencias cognitivas y emocionales. Los resultados en dicha variable se encuentran en un punto negativo, destacando aspectos como aprendizaje de nuevos métodos (60%), iniciativa (60%) y buena memoria (75%).

En cuanto a exigencias emocionales, destacar que en el trabajo se trata directamente con clientes (100%) y sobre ocultación de emociones y sentimientos a superiores (90%).

Del análisis de la variable de demandas psicológicas se obtiene que el trato con cliente puede dar lugar en ocasiones a insatisfacción laboral, como parte del contenido del puesto de trabajo. Sobre liderazgo destacar la falta de confianza por parte del equipo sobre las emociones y sentimientos, la falta de comunicación y la falta de pasión por motivar e inspirar al equipo.

5.5. Variedad/contenido

Tabla 7. Variedad/Contenido

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
12	3	1	4

Fuente: Elaboración propia

En variedad/ contenido de las tareas a realizar los trabajadores se encuentran satisfechos, los principales motivos son que consideran que sus funciones tienen sentido (75%), hay reconocimiento por parte de los compañeros (55%) y por el entorno familiar (80%). En cambio, existen factores que afecta negativamente como la monotonía en las tareas (80%), y la falta de reconocimiento por parte del superior (60%).

Por lo tanto, podemos concluir de esta variable que se pueden establecer medidas para mejorar la satisfacción laboral, como es el caso de la rotación de puestos de trabajo. Y en cuanto al papel del líder, denota una falta de pasión por motivar e inspirar al equipo de trabajo, así como de gestión de equipos.

5.6. Participación/supervisión

Tabla 8. Participación/supervisión

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
0	1	1	18

Fuente: Elaboración propia

En esta variable encontramos un nivel muy alto de riesgo, debido principalmente a la falta de participación en aspectos como la incorporación de nuevos empleados (95%) y la elaboración de normas de trabajo (80%). También destacar que solo se recibe información en aspectos como

la organización del área de trabajo (60%), cambios en la manera de trabajar (70%) y lanzamiento o mejores productos (70%).

Estos resultados afectan a falta de satisfacción laboral, ya que los empleados no se sienten escuchados, y también se relacionan con la figura del líder, puesto que no hay confianza y comunicación por parte de los trabajadores para dar su opinión sobre aspectos importantes de su trabajo. Este hecho se puede asociar a la falta de capacidad de gestión de equipos.

Otros elementos que destacan en los resultados y que se relacionan con el papel del líder es su falta de planificación del trabajo (80%).

5.7. Interés por el trabajador/supervisión

Tabla 9. Interés por el trabajador/supervisión

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
18	2	0	0

Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta variable encontramos resultados positivos, puesto que los trabajadores consideran que la empresa proporciona posibilidad de formación (75%), de promoción (60%) e información sobre la situación de la empresa en el mercado (75%). Y destacar, la satisfacción con el salario que se recibe (85%), esto es debido a que la empresa paga a sus trabajadores por encima de la media del sector de la distribución de la alimentación.

Podemos determinar, que los trabajadores están satisfechos mediante incentivos económicos y con aspectos relacionados con la formación y promoción. Aunque hay que destacar que mucho de ellos no consideran un equilibrio entre el esfuerzo que realizan y las recompensas (55%). Sobre liderazgo, destacar que la empresa apoya el desarrollo profesional dentro de la empresa, priorizando por promoción interna antes que contratación externa.

5.8. Desempeño de rol

Tabla 10. Desempeño de rol

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
12	0	1	7

Fuente: Elaboración propia

En esta variable encontramos aspectos positivos como la información sobre lo que se debe hacer en el desempeño del puesto de trabajo (90%), debido a que existen métodos de trabajos para cada sección (80%), información sobre la cantidad de trabajo (80%), la calidad (95%) e información sobre la responsabilidad del puesto (80%).

Estos datos se relacionan con la satisfacción laboral en cuanto a la información que tiene el trabajador sobre la realización de su tarea, es decir, contenido del puesto de trabajo.

Otros puntos a señalar es que en ocasiones los trabajadores tienen que saltarse los métodos establecidos (80%), debido a exigencias de la tarea y a instrucciones contradictorias (90%). Lo que da lugar a falta de gestión de equipos por parte del líder.

5.9. Relaciones y apoyo social

Tabla 11. Relaciones y apoyo social

Nº de trabajadores en cada nivel de riesgo			
Situación adecuada	Riesgo moderado	Riesgo elevado	Riesgo muy elevado
9	4	2	5

Fuente: Elaboración propia

En esta variable podemos encontrar aspectos positivos como el apoyo con los compañeros (80%), así como la buena relación con las personas que trabajan (95%). Otros puntos a destacar es la inexistencia de situaciones de violencia (80%), de situaciones de acoso sexual (90%), y de discriminación (70%)

Uno de los aspectos negativos es la falta de conocimiento, por parte de los trabajadores, sobre cómo resolver conflictos interpersonales entre ellos (45%).

Por lo tanto, podemos determinar que los trabajadores se encuentran satisfechos con las relaciones y apoyo entre compañeros, pero hay que destacar que en la variable de liderazgo existe falta de comunicación sobre la resolución de conflictos.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos, en relación a estilos de liderazgo y las características propias que debe tener un líder, se puede concluir que, en el caso analizado, nos encontramos con un estilo de liderazgo más cercano al autocrático debido a las siguientes cuestiones:

1) De los resultados de **participación/supervisión y autonomía** se deduce que solo se aporta información al trabajador sobre ciertos aspectos de su trabajo y no se les permite participar en la toma de decisiones al respecto, lo que da lugar a falta de capacidad comunicativa por parte del líder. En relación a otros estilos de liderazgo, como el democrático o el transformacional, la consulta con el equipo en la toma de decisiones es crucial, para conseguir los objetivos comunes.

2) La ausencia de fomento de participación se asocia a la falta de capacidad de flexibilidad e innovación, al no tener en cuenta las opiniones de los trabajadores, las decisiones que tome el líder no estarán enriquecidas con la aportación propia de la experiencia de los trabajadores, y, por lo tanto, no serán innovadoras. Comparando con otros estilos de liderazgos, la innovación y la búsqueda de la transformación de la empresa se basa en la participación de los trabajadores a través de su aporte de ideas. Se trata de características propias del liderazgo democrático, transformacional y resiliente que no figuran entre las que se ha encontrado en el caso analizado.

3) En cuanto a los resultados de **desempeño de rol**, se puede concluir que los trabajadores conocen como realizar sus funciones y, por lo tanto, la existencia de métodos de trabajo preestablecidos. Los trabajadores se limitan a realizar las funciones que el líder les ordena a través de dichos métodos de trabajo. Característica propia del estilo de liderazgo autocrático.

4) El resultado sobre desempeño del rol pone de manifiesto la existencia de un entorno estructurado y jerárquico, en el cual cada miembro del equipo conoce sus funciones y siguen órdenes. Característica propia también del liderazgo autocrático.

5) Los resultados obtenidos sobre **relaciones y apoyo social** concluyen la falta de apoyo por parte del líder a los trabajadores, dando lugar a la falta de comunicación. Esta característica es propia del estilo de liderazgo autocrático, puesto que deja al margen el lado humano.

6) Otra característica del liderazgo autocrático es que el **líder logra su autoridad mediante recompensa**. Los resultados sobre interés por el trabajador/compensación, concluyen que los trabajadores están satisfechos con su salario y por eso los trabajadores

permanecen en la empresa. Esta característica de liderazgo es compartida con el transaccional, que se basa en un intercambio entre trabajo y salario.

No se llega a la misma conclusión en el trabajo del mismo sector y contexto de pandemia de De la Cruz Gonzales (2020), ya que los trabajadores no están satisfechos con el salario que perciben, siendo la motivación de continuar en la empresa la pérdida de empleo. Por lo tanto, en este caso, la recompensa sería continuar trabajando y no el incentivo económico como en el caso analizado en el trabajo.

7) Los resultados indican que se da un ambiente de trabajo estable y seguro, propio del estilo autocrático, relacionado con el resultado relativo a **interés por el trabajador/compensación**. La causa es que el líder ofrece a los trabajadores la posibilidad de formación y promoción interna en la empresa. Y, sobre compensación, se deriva un ambiente de trabajo estable relacionado con la satisfacción de los trabajadores con el salario percibido.

8) En cuanto a la variable **variedad/contenido**, aunque tiene una valoración positiva por parte de los trabajadores, destaca un ítem relativo al reconocimiento y apreciación del trabajo por parte del líder, cuya valoración es negativa. Esta variable se relaciona con la característica del líder autocrático, en cuanto a falta de desarrollo individual y grupal.

9) Por último, en cuanto a los resultados derivados de las **demandas psicológicas**, destacar la necesidad de los trabajadores de ocultar emociones y sentimientos ante el superior. Lo cual tiene consecuencias negativas sobre el desarrollo individual y grupal, al no existir confianza con el líder. Este hecho también implica, por parte del líder, falta de pasión por motivar e inspirar al equipo.

En cuanto a otros estilos de liderazgos que se abordan en la parte teórica de este trabajo, destacar que no se han encontrado rasgos del liderazgo administrativo, a excepción del que hace referencia a los métodos de trabajo, ya que supone un cumplimiento de las reglas marcadas por la empresa.

En relación al liderazgo resiliente, la pandemia por la Covid-19, ha puesto de manifiesto la necesidad de hacer frente a las nuevas adversidades y desafíos a través de características como claridad de pensamiento, comunicación activa y toma de decisiones. De los resultados obtenidos se concluye que la figura del líder no se asocia al liderazgo resiliente, debido a la falta de comunicación, de innovación y participación de los trabajadores.

En relación a las aportaciones de trabajos anteriores que abordan el tema, Almagro (2016), y Batista (2013) concluyen que la existencia de riesgo elevado o una situación intermedia en la

variable de participación/supervisión, implica la necesidad de introducir mejoras en el liderazgo. Los resultados de participación/supervisión negativos implica para estos autores falta de innovación y flexibilidad de los líderes analizados. Batista (2013), contempla resultados sobre desempeño del rol positivos y resultados sobre variedad/contenido en una situación intermedia dan lugar a la necesidad de proponer mejoras en el ámbito de liderazgo. Mientras, Robalino (2020), cuyo trabajo aborda el mismo sector y contexto Covid-19 llega a constatar que el apoyo social ha sido escaso, constituyéndose este factor como uno de los que han sido descuidados por parte de las empresas. En este trabajo se han obtenido resultados en este sentido, lo que implica que es necesario la introducción de una amplia diversidad de mejoras en el ámbito del liderazgo.

En cuanto a la identificación del nivel de satisfacción laboral, se puede concluir que en el caso analizado nos encontramos un modelo compensatorio. Así los trabajadores están satisfechos solo en relación a algunas variables analizadas, al tiempo que se expresa insatisfacción en relación a otras.

Las variables en las que los trabajadores se encuentran satisfechos destacar:

1) El **interés por el trabajador/compensación**, relacionado con el incentivo económico, puesto que los trabajadores están satisfechos con su salario. Este comportamiento difiere del que se deduce de los resultados de trabajos como los De la Cruz & Gonzales (2020), estudio realizado sobre un supermercado en pandemia, quienes encuentran que los trabajadores mayoritariamente desean un aumento de suelto.

2) Las posibilidades de formación y promoción, como se concluye de los resultados obtenidos de las variables **interés por el trabajador/compensación**, conclusión coincidente con el obtenido por Almagro (2016).

3) Y, **el desempeño del rol**, puesto que reciben información sobre cómo realizar sus tareas. Nos encontramos con resultados similares en el trabajo de Almagro (2016).

4) Por último, destacar los positivos resultados obtenidos en **variedad/ contenido**. Esto es debido a que los trabajadores consideran que su trabajo tiene sentido y a que es valorado por terceras personas, aunque no por el líder.

En cuanto aspectos negativos, destacar la supervisión, ya mencionada anteriormente en el apartado de liderazgo, y las siguientes variables:

1) Respecto a la **carga de trabajo** se ha concluido como elemento de insatisfacción laboral, debido al elevado ritmo de trabajo y atención continuada. Respecto a otros trabajos sobre

el mismo sector y entorno de Robalino (2020), concluye como factor de riesgo elevado la doble presencia. Dicho concepto según Neus et al. (s.f.) está asociado a la necesidad de responder a las demandas del trabajo asalariado y del doméstico-familiar de forma sincrónica, por lo que está relacionada con la elevada carga de trabajo en el desempeño del puesto de trabajo.

2) En relación a la falta de **autonomía**, los resultados muestran una insatisfacción laboral causada por la falta de decisión por parte de los trabajadores sobre ciertos aspectos de su trabajo como distribución de las pausas reglamentarias o ritmo de trabajo. Respecto a otros trabajos del mismo sector y contexto por la Covid-19 destacar los resultados de Robalino (2020), en el cual el 44% de los trabajadores manifestaron que la mayoría de veces tenían influencia en la cantidad de trabajo, es decir, gozaban de cierta autonomía, por lo que los resultados difieren con los alcanzados en este proyecto.

3) En cuanto a las **demandas psicológicas**, relacionada con la calidad de trabajo, podemos concluir que los trabajadores se encuentran insatisfechos, debido a la atención constante a clientes, en estado de nerviosismo causado por la Covid-19. A conclusiones similares llega Felipe (2020), en su proyecto sobre el mismo contexto y sector, señalando que el estrés crónico ocurre como consecuencia de las demandas que se prolongan en el tiempo, afectando a la motivación y al desarrollo personal. En cambio, en el trabajo de Almagro (2020), las demandas psicológicas muestran una situación adecuada. Esto es debido a que el estudio se realizó con anterioridad a la pandemia.

4) En relación a las **relaciones y apoyo social**, los resultados muestran un valor negativo. Destacar que se debe a la falta de apoyo por parte del líder, así como la falta de un procedimiento de actuación frente a situaciones de conflicto entre trabajadores. Respecto a otros trabajos que analizan el mismo sector y contexto, Robalino (2020), también concluye que el apoyo social es un valor desfavorable.

En definitiva, podemos determinar la necesidad de establecer propuestas de mejoras sobre la figura del líder, para que se ajuste más a las necesidades derivadas de la crisis por la Covid-19 encaminado hacia un liderazgo transformacional y resiliente. Adicionalmente, también se precisan actuaciones encaminadas a la mejora de la satisfacción laboral. Las propuestas de mejora que se presenta a continuación aportan actuaciones concretas sobre las variables que presentan mayor nivel de insatisfacción para los trabajadores y que redundarán en la mejora del liderazgo y satisfacción laboral de los trabajadores.

La variable que más insatisfacción presenta, y en la que es necesaria tomar medidas de forma inmediata es la **participación/supervisión**. Para esta variable se proponen las siguientes actuaciones:

- Reuniones:

  - Semanales, en concreto los martes, entre coordinadores y trabajadores, en la misma tienda. Al existir dos turnos de trabajo, se realiza una antes de la apertura de la tienda en el turno de mañana, y otra por la tarde en el momento de cierre de la tienda. La duración de las reuniones es de 30 minutos aproximadamente y en ellas se trata la información sobre métodos de trabajo, nuevos productos, posibles problemas que puedan tener los trabajadores en la realización de sus funciones e información sobre el estado de la empresa, y relativa a nuevas decisiones tomadas por superiores jerárquicos que afecten a las tiendas.

  - De coordinadores con los gerentes A+ para la elaboración de normas de trabajo de cada una de las secciones y transmisión, a través de reuniones semanales, a los distintos miembros de las secciones. Estas reuniones se realizan los miércoles en la oficina que tiene habilitada la tienda y se realiza en el cambio de turno de los gerentes A+, es decir, de 13:30 a 14:00.

  - Mensuales entre los coordinadores de la misma provincia, con el fin de que los líderes pongan en común ideas sobre normas y método de trabajo. Se realizan el día 25 de cada mes y para su realización se habilita una sala en una de las tiendas de la provincia.

Objetivo de las reuniones:

1) Fomento de la comunicación entre el equipo.
2) Involucración del líder en las tareas que realiza cada trabajador. Conociendo las dificultades a las que se enfrenta y detectando las necesidades de formación de los trabajadores.
3) Conocer las necesidades de los miembros de la plantilla.
4) Fomento de la iniciativa de los trabajadores en la propuesta de nuevas ideas.
5) Trabajar el pro de la consecución de objetivos comunes de la plantilla y la empresa.

- Formación:

Cursos para los coordinadores de manera anual, en el mes de abril. En la sede central situada en Valencia. La temática de dichos cursos es la dirección y gestión de personal.

Objetivo: Afianzar las competencias de liderazgo necesarias sobre todo en tiempo de la Covid-19, en concreto, comunicación, flexibilidad e iniciativa.

- Participación:

Los coordinadores deben pasar encuestas a los trabajadores sobre los nuevos productos que se vayan a lanzar al mercado. Previa prueba de los productos por parte de los trabajadores, las encuestas irán encaminadas a dar su opinión sobre el mismo, valorando si lo comprarían y si se consideran que el precio se ajusta al producto. Además de dar puntos de mejora sobre dichos productos.

Objetivo: Tener en cuenta la opinión de los miembros de la plantilla sobre dichos productos. Involucrar a los trabajadores en las decisiones de la empresa. Crear confianza.

Otra de las variables que necesita propuesta de mejora es la **autonomía**, para ello, se propone:

- Delegación:

Encomendar tareas de responsabilidad, en cuando a ventas, pedidos y seguimiento económico a cada trabajador sobre la sección en la que trabajan.

Objetivo: Fomentar la participación del trabajador en la sección en la que desempeñe su puesto de trabajo, favoreciendo la involucración en sus tareas y la iniciativa.

- Formación:

Cursos de formación a los trabajadores sobre los métodos de trabajo, realizados por cada catedrático de sección. Este puesto es de nueva creación y se distribuye por sección y provincia, realizando sus funciones en todas las tiendas de la provincia.

Funciones:

1) Formación sobre métodos de trabajo.
2) Vigilancia sobre la aplicación de los métodos de trabajo, es decir, revisión de si los métodos de trabajo establecidos se ajustan a las tareas realizadas por los trabajadores.
3) Realización de correcciones a los trabajadores sobre los métodos de trabajo a ejecutar.

La formación se llevará a cabo en la sala habilitada en la tienda, y se realizará ante la nueva contratación de trabajadores, realización de nuevas tareas o cambios en los métodos de trabajo.

Objetivo: que los trabajadores adquieran las habilidades y competencias necesarias para ajustar el ritmo al tiempo de trabajo, la duración de la tarea y, las funciones asociadas a su puesto de trabajo.

- Planificación:

Anticipación a la planificación de cambios de turno, métodos de trabajo, tipo de tareas y responsabilidades por parte del coordinador. Comunicación a los trabajadores de estas cuestiones.

Objetivo: fomento de la participación y consulta a trabajadores y sus representantes.

- Contratación de personal:

Contratación de 10 trabajadores, 5 por cada turno de trabajo. Con funciones encaminadas a secciones con atención directa a clientes, como pescadería, cajas, charcutería, panadería y listos para comer. La necesidad de más personal en dichas secciones se justifica en que son las secciones que más se tarda en atender a clientes, ya que necesitan un trabajador por cliente.

Objetivo: Ajustar el ritmo de trabajo a la elevada carga de trabajo de la tienda.

- Registro de "nuevas ideas".

Llevar a cabo un registro mediante un buzón de sugerencias, por parte del coordinador, de nuevas ideas propuestas por los trabajadores, sobre la distribución de tareas a lo largo de la jornada, distribución del entorno directo, método y procedimiento de trabajo.

Objetivo: fomento de la participación, comunicación e iniciativa por parte de los trabajadores, y la propuesta de mejoras en las reuniones mensuales por parte del coordinador.

En cuanto a la **carga de trabajo** se propone:

- Análisis de flujo de clientes.

Realizar un análisis sobre los clientes que pasan por tienda y en cada sección.

Objetivo: ajustar la distribución de la plantilla o proceder a la contratación de personal, y conseguir el equilibrio entre la afluencia de clientes y los recursos humanos disponibles. Además, evitaría la realización de horas extraordinarias.

- Catedrático de sección.

A este nuevo puesto de trabajo, además de las funciones señalas en el apartado de autonomía, se le añadiría la función de detección de necesidades en los siguientes aspectos:

- Automatización de procesos de trabajo, con el fin de reducir tareas monótonas y repetitivas.
- Cambios tecnológicos e introducción de nuevas tecnologías para facilitar las tareas de los trabajadores,
- Garantía de la formación adecuada ante nuevas contrataciones, cambio de funciones o puesto de trabajo. Así como el uso de nuevas tecnologías o maquinarias para los trabajadores.

Objetivo: reducir la carga de trabajo, ajustándola a lo establecido a los métodos de trabajo, en los cuales ya se han realizado previamente un estudio sobre el equilibrio entre tareas llevadas a cabo y carga de trabajo.

Para mejorar los resultados en relación a las **demandas psicológicas** es necesario llevar a cabo las siguientes medidas:

- Formación:

  - A trabajadores sobre las distintas secciones en las que van a desarrollar sus funciones preparando a los trabajadores a las demandas de los puestos de trabajo que no ocupan habitualmente. Esta medida es común a la enunciada para la variable de autonomía. Y dicha formación sería ofrecida por los catedráticos de sección.

  - A los trabajadores, sobre gestión del estrés y emociones, habilidades sociales. Se realizará de manera anual, en octubre, por parte de un Técnico de Prevención de riesgos laborales, experto en riesgos psicosociales en la sala habilitada en la tienda.

La empresa ya cuenta con Técnicos de Prevención, pero sería necesario un puesto de trabajo de nueva creación, especializado en riesgos psicosociales. Los trabajadores que ocupen este puesto ejercerían funciones en todas las tiendas de una provincia.

Objetivo: preparar a los trabajadores a las exigencias emocionales y cognitivas derivadas del puesto de trabajo.

- Evaluación semestral.

Realización de una reunión de manera semestral, entre coordinador y trabajadores de manera individual. Una en el mes de junio y otra en enero. Consiste en una valoración general sobre el desempeño del puesto de trabajo y la puesta en común de ideas sobre dicha valoración.

Objetivo: que los trabajadores puedan mostrar sus sentimientos y emociones sin necesidad de ocultarlos, y además expresar sus opiniones sobre las tareas y su valoración de resultados en el puesto.

Para mejorar las **relaciones y el apoyo social** se proponen las siguientes medidas:

- Información a los trabajadores sobre:

  - El Plan de igualdad en la empresa que se encuentra en el convenio colectivo. Link: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2019-2204

- Protocolo de acoso laboral, que se encuentra en el convenio colectivo.

Objetivo: que los trabajadores tengan información sobre sus derechos y obligaciones en materia de igualdad. Así como información sobre como iniciar el procedimiento en caso de acoso laboral.

- Rotación de puestos de trabajo.

Que los trabajadores realicen funciones diferentes a las habituales con otros compañeros con los que no están acostumbrados a trabajar, previa formación, como se ha mencionado anteriormente.

Objetivo: fomento de la comunicación entre trabajadores y a la promoción del trabajo en equipo, al trabajar con personas diferentes a las habituales.

- Formación en gestión y dirección de equipos de trabajo, para coordinadores, ya mencionado en el apartado de participación/supervisión.

Objetivo: en cuanto a relaciones y apoyo social, es fomentar las funciones de apoyo y comunicación por parte del líder sobre los trabajadores.

Y, sobre el **tiempo de trabajo**, es necesario establecer mejoras como:

- Distribución de la jornada:

Realizar una distribución de jornada que garantice un día extra de descanso, además del domingo. Haciendo que dicha distribución sea opcional por parte de los trabajadores.

Objetivo: que los trabajadores puedan disfrutar de otro día para poder atender asuntos propios, cuando se les acabe los establecidos en convenio colectivo.

- Planificación:
  - Proyectar con antelación la realización de horas extraordinarias, con el fin de que los trabajadores conozcan con antelación cuando deben realizarlas.

  - Entrega de horarios de trabajo con una antelación de un mes.

  Objetivo: garantizar la conciliación de la vida laboral y familiar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adell Herrera, Jordi (2018). *Liderazgo y delegación*. Estilos de dirección. Apuntes UOC.

Albesa, Beatriz Mabel (2000). *La motivación y el trabajo.* Argentina, Mendoza. Pág. 11-13.

Almagro Reyes, Diego Javier (2016). *Incidencia de los factores de riesgos psicosociales en el personal administrativo en la Empresa Interfull S.A.* Recuperado de: http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/21370

Aparicio Pérez, Trinidad (s.f.). *La insatisfacción laboral*. Recuperado de: https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-insatisfaccion-laboral

Batista Aramburu, Rebeca (2013). *Factores de riesgo psicosocial a través del método FPSICO en una empresa de automoción navarra.* Recuperado de: https://core.ac.uk/download/pdf/18429106.pdf

Blog Aguaeden (s.f.). *Satisfacción laboral: factores de influencia positivos y negativos*. Recuperado de: https://www.aguaeden.es/blog/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos#:~:text=Los%20factores%20que%20hist%C3%B3ricamente%20se,y%20una%20buen%20relaci%C3%B3n%20con

Blog Bizneo (s.f.). 5 factores que influyen en la satisfacción laboral. Recuperado de: https://www.bizneo.com/blog/satisfaccion-laboral/

Blog Calidad y Excelencia. (2020). *Covid-19: La importancia del liderazgo en situaciones de crisis*. Recuperado de: https://www.isotools.org/2020/08/18/covid-19-la-importancia-del-liderazgo-en-situaciones-de-crisis/

Bersin, J. (2008). *Talent Management: State of the Industry.* Recuperado de: https://web.archive.org/web/20090505071054/http://www.hrexecutive.com/HRE/story.jsp?storyId=98598263&query=talent%20management

Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades. (2020). *Sobrellevar el estés para trabajadores.* Recuperado de: https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/mental-health-non-healthcare.html

Cross, Rob; Rebele, Reb y Grant, Adam (2016). *Collaborative Overload. Harvad Business Review.* Recuperado de: https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload

De la Cruz Saavedra, David Salvador; Gonzalez Centurión, Leslie Romina (2020). *Nivel de satisfacción laboral ante el covid-19 en el supermercado plaza vea La Molina. 2020.* Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/10986

Destino Negocio (s.f.). *¿Qué es liderazgo? Conoce 6 características importantes de los líderes*. Recuperado de: https://destinonegocio.com/gestion/que-es-liderazgo-conoce-6-caracteristicas-importantes-de-los-lideres/

Destino Negocio (s.f.). *Comandantes del éxito: las principales características de un líder*. Recuperado de: https://destinonegocio.com/gestion/comandantes-del-exito-las-principales-caracteristicas-de-un-lider/

El Mundo (2021). *Consum paga una nueva "prima covid" a sus empleados por la pandemia y les sube el sueldo un 1%.* Recuperado de: https://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2021/01/28/6012971821efa0c60c8b460a.html

El Mundo (2020). *Nuevo horario para los empleados de Mercadona: jornadas de 9 horas, 4 días de trabajo y 3 de libranza.* Recuperado de: https://www.elmundo.es/economia/empresas/2020/05/01/5eac5bdffc6c83d4168b4571.html

Escuela Europea de Excelencia (2020). *Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes*. Recuperado de: https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/#:~:text=La%20definici%C3%B3n%20de%20liderazgo%20abarca,en%20una%20marco%20de%20valores.

Forbes Expert Panel (2020). *15 Essential Leadership Skills Everyone Should Develop To Better Handle Change*. Recuperado de: https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/08/31/15-essential-leadership-skills-everyone-should-develop-to-better-handle-change/?sh=7ffa6baa73ab

García de la Serrana, Jorge Irigaray. (2018). *10 habilidades de liderazgo que debes desarrollar para dirigir un equipo.* Recuperado de: https://retos-directivos.eae.es/habilidades-liderazgo-dirigir-equipo/

García Ropero, Javier. (2021). *Mercadona pierde cuota anual por primera vez y Lidl sube al top 3 de los súper en España.* Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/16/companias/1613470487_211290.html#:~:text=En%20ese%20contexto%20Mercadona%20sigue,al%20que%20tuvo%20en%202019.

Gil, F., Alcover, C. M. (2005). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

Gómez Ortiz, Rosa Amalia. (2008*). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas.* Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=en&tlng=es.

Hannoun, Georgina. (2011). *Satisfacción laboral*. Recuperado de: //bdigital.uncu.edu.ar/4875

Infocop (2021). *Guía para ayudar a las empresas a apoyar la salud mental y garantizar el bienestar del personal laboral.* Recuperado de: http://www.infocop.es/view_article.asp?id=15036

Marcus, Abrey (2019). *Estas son las cualidades que hacen a un gran líder*. Recuperado de: https://www.managementsociety.net/2019/06/03/estas-son-las-cualidades-que-hacen-a-un-gran-lideratico/

Martín, Noelia. (2017). *¿Cuál es la relación entre satisfacción laboral y motivación?* Recuperado de: https://secretosdelmanagement.com/relacion-entre-satisfaccion-laboral-y-motivacion/

Monterrosa-Castro A, Dávila-Ruiz R, Mejía-Mantilla A, Contreras-Saldarriaga J, Mercado-Lara M, Flores-Monterrosa C. *Estrés laboral, ansiedad y miedo al COVID-19 en médicos generales colombianos*. Recuperado de: https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/08/1117984/3890-estres-laboral-ansiedad-y-miedo-covid.pdf

Mercadona (s.f.). *Qué es Mercadona.* Recuperado de: https://info.mercadona.es/es/conocenos#:~:text=Mercadona%2C%20empresa%20de%20capital%20familiar,cuidado%20personal%20y%20cuidado%20de

NTP 212: *Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*. Recuperado de: https://www.insst.es/documents/94886/327166/ntp_212.pdf/f03329af-6233-491f-86b5-3b5c03071510

NTP: 926. *Factores psicosociales: metodología de evaluación*. Recuperado de: https://www.insst.es/documents/94886/326879/926w.pdf/cdecbd91-70e8-4cac-b353-9ea39340e699

Observatorio RRHH (2020). *Cinco estrategias para reforzar la cultura de empresa y la satisfacción laboral en tiempo de pandemia.* Recuperado de: https://www.observatoriorh.com/orh-posts/cinco-estrategias-para-reforzar-la-cultura-de-empresa-y-la-satisfaccion-laboral-en-tiempos-de-pandemia.html

Observatorio RRHH. (2020). *La satisfacción laboral de los empleados mejora desde el confinamiento.* Recuperado de: https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-satisfaccion-laboral-de-los-empleados-mejora-desde-el-confinamiento.html

Palomo Vadillo, M.ª Teresa (2007). *Liderazgo y motivación en equipos de trabajo*. Libros profesionales de empresa.

Pryce-Jones. (2011). *The five Drivers of Happiness at Work. The Wall Street Journal*. Recuperado de: https://www.wsj.com/articles/BL-SOURCEB-21785

Punit Renjen. (2020). *El corazón del liderazgo resiliente: responder al Covid-19*. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html

Qaiser Danish, Rizwan. (2010). *Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation.* Recuperado de: 41891727_Impact_of_Reward_and_Recognition_on_Job_Satisfaction_and_Motivation_An_Empirical_Study_from_Pakistan

Rabinowitz, Phil (2015). *Sección 3. Estilos de liderazgo*. Recuperado de: https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal

Rangel, Alexandra (2017). *Emprendimiento y liderazgo.* Recuperado de: https://www.ie.edu/insights/es/articulos/emprendimiento-y-liderazgo/

Redacción APD (2018). *Liderazgo transformacional y transaccional, conoce sus diferencias.* Recuperado de: https://www.apd.es/liderazgo-transformacional-y-transaccional-diferencias/

Redacción APD (2020). *Liderazgo en situaciones de crisis: ¿lo ha cambiado todo el Covid-19?* Recuperado de: https://www.apd.es/liderazgo-situaciones-crisis-covid/

Robbins, S.P. y Coulter, M (1996). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana. pág. 415.

Roth, Nina. (2020). *El Covid-19 y su impacto en el mundo laboral*. Recuperado de: https://www.fundssociety.com/es/opinion/BMO20-el-covid-19-y-su-impacto-en-el-mundo-laboral

Segura Lozano, Alex (2020*). Empleados de supermercados afectados por Covid-19: Nunca pensaron en nosotros*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/sociedad/empleados-supermercados-afectados-covid-19-pensaron_1_5946790.html

Tracy, Brian (2017). *Learning Leadership: Eight Key Skills That Make An Effective Manager*. Recuperado de: https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/03/13/learning-leadership-eight-key-skills-that-make-an-effective-manager/?sh=7672b9341354

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

WorkMeter. (2014). *El liderazgo empresarial: 10 habilidades fundamentales*. Recuperado de: https://es.workmeter.com/blog/el-liderazgo-empresarial-10-habilidades-fundamentales

ANEXOS

Anexo I. Diferencia entre líder y no líder

Tabla 12. Diferencia entre líder y no líder

Líder	No líder
Ayuda a los demás.	Preside el desorden.
Piensa en la manera de hacer más eficiente al personal respecto de los objetivos de la empresa y en la forma de recompensarlo.	Piensa en su recompensa, status y en la manera en la que es visto desde el exterior.
Escucha bien.	Habla bien.
Se caracteriza por su humildad.	Se caracteriza por su arrogancia.
Si es necesario mete las manos en la masa.	No quiere ensuciarse las manos.
Delega todos los trabajos importantes.	Se reserva las decisiones finales.
Le gusta la transparencia.	Le gusta el secretismo.
Considera las faltas como oportunidades de aprender.	Considera que los errores son ofensas que hay que castigar.
Se muestra equitativo.	Muestra preferencias por algunas personas y explota a otras.

Fuente: Adell (2018)

Anexo II. Otros estilos de liderazgo

Tabla 13. Estilo de liderazgo y sus descripciones

Estilos de liderazgo	Descripción.
Egocéntrico.	Centrado en sí mismo, dominante, dirige el imperio desde el centro.
Autocrático.	Envía las respuestas desde la cima, no consulta. Es impositivo.
Carismático.	Posee una fuerte personalidad, que utiliza para lograr que las personas hagan las cosas como él dice.
Igualitario superior primero entre los iguales.	Participativo, pero siempre da la impresión de conocer la respuesta, hace que las personas se sientan superiores y dignas de confianza.
Inteligencia superior	Estos líderes intimidan a las personas sin darse cuenta.
Conflictivo.	Utiliza el conflicto, la ira y las pugnas para inspirar y presionar a las personas hacia el éxito.
Constructor de equipos.	Mima y desarrolla equipos hasta que alcanzan resultados superiores por el solo hecho de querer agradar al líder.
Estratégico.	Comunica siempre la visión y trayectoria hacia delante, enfocada y no complicada, respectado por la claridad de la imagen social.
Popular.	Persona extraordinaria que parece en apariencia ordinaria, aunque hace que todos a su alrededor se sientan extraordinarios.
Pastor.	Trata a sus empleados, clientes y demás participantes con cuidado y solicitud. Tiende a empujar en lugar de jalar. Comprende bien a los demás.
General de ejército.	Trata de poner grandes ejemplos, pero espera que su personal siga sus órdenes sin cuestionarlas.
Líder de realeza.	Se percibe como un aristócrata natural de liderazgo, sabe lo adecuado que se debe hacer y cuándo.
Político.	Siempre equilibra y manipula a los participantes para mantener los nexos de poder equilibrados y controlados en el centro.
Líder natural.	Este líder siempre luce cómodo en una posición de liderazgo. Se conduce en la función como si fuera lo único que hubiera hecho. Hacen que los líderes nominales sean tan inadecuados como de hecho lo son con frecuencia.

Fuente*:* Gómez (2008).

Anexo III. Dimensiones del liderazgo transformacional y liderazgo transaccional

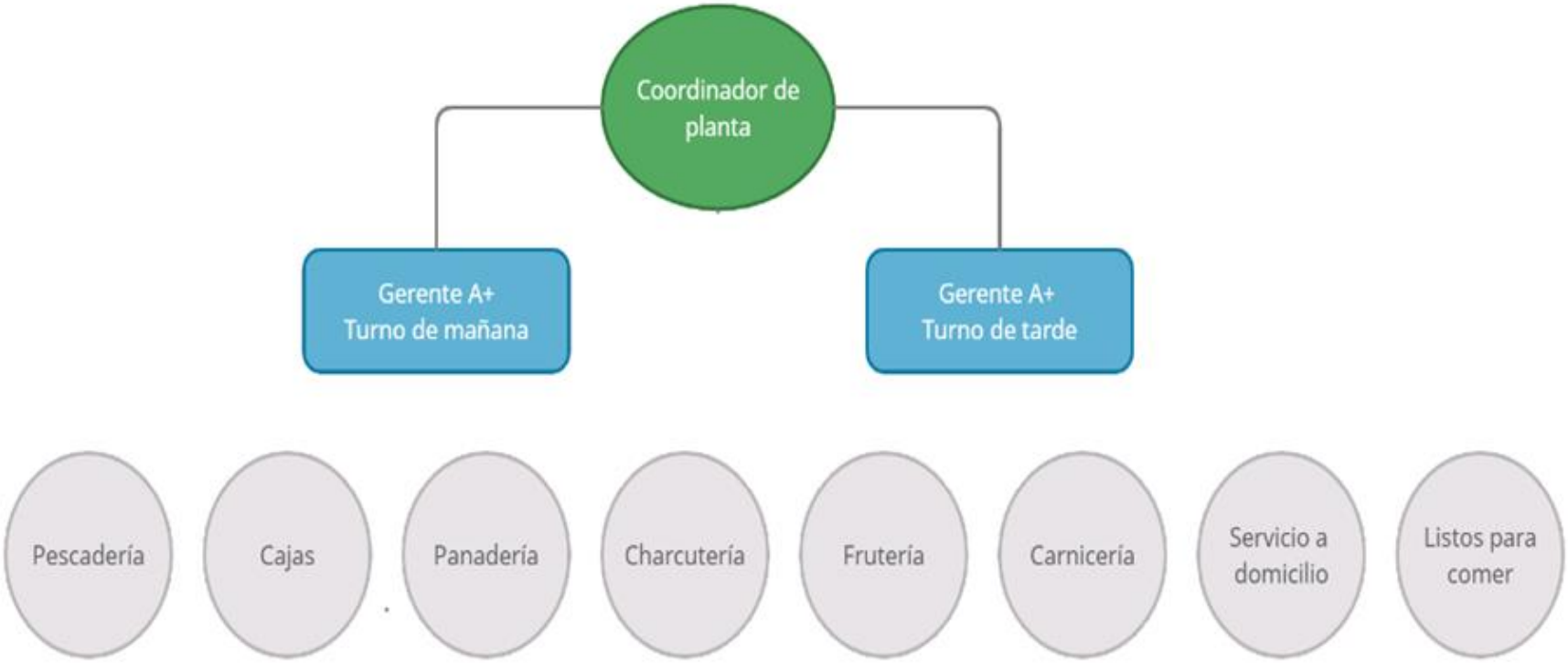
Tabla 14. Dimensiones del liderazgo transformacional y liderazgo transaccional

Transaccional	*Refuerzo contingente*	Proporciona recompensas por la consecución de los objetivos previstos.
	Dirección por excepción	Interviene para dar feedback negativo, crítica constructiva o acciones que den lugar a mejorar par que la actividad favorezca el plan previsto y lograr objetivos. Se realiza de dos formas: - Activa: el líder espera a que se produzcan las irregularidades para intervenir. - Pasiva: El líder interviene sólo si se producen desviaciones.
Transformacional	*Lasissez-faire*	El líder se abstiene de guiar, interviene cuando alguien le solicita información.
	Carismático	Se gana el respeto y la confianza, dar seguridad y provocar la identificación y compromiso de sus colaboradores. Mantiene una visión clara.
	Consideración individualizada	Presta atención a cada uno de sus colaboradores y les otorga responsabilidades diferentes.
	Estimulación intelectual	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad para la solución de problemas.
	Liderazgo inspiracional	Da ánimo y genera entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes o comportamientos.

Fuente: Adaptado de Bass, 1988; Gil Rodríguez y Alcover (2005)

Anexo IV. Organigrama con estructura organizativa de una tienda

Gráfico 2. Estructura de la tienda



Fuente: elaboración propia.

Anexo V. Cuestionario FPSICO 4.0

0. Sexo

Mujer	1
Hombre	2

0. Hijos

Si	1
No	2

1. ¿Trabajas los sábados?

Siempre o casi siempre	1
A menudo	2
A veces	3
Nunca o casi nunca	4

2. ¿Trabajas los domingos y festivos?

Siempre o casi siempre	1
A menudo	2
A veces	3
Nunca o casi nunca	4

3. ¿Tienes la posibilidad de tomar días u horas libres para atender asuntos de tipo personal?

Siempre o casi siempre	1
A menudo	2
A veces	3
Nunca o casi nunca	4

4. ¿Con qué frecuencia tienes que trabajar más tiempo del horario habitual, hacer horas extra o llevarte trabajo a casa?

Siempre o casi siempre	1
A menudo	2
A veces	3
Nunca o casi nunca	4

5. ¿Dispones de al menos 48 horas consecutivas de descanso en el transcurso de una semana (7 días consecutivos)?

Siempre o casi siempre	1
A menudo	2
A veces	3
Nunca o casi nunca	4

6. ¿Tu horario laboral te permite compaginar tu tiempo libre (vacaciones, días libres, horarios de entrada y salida) con los de tu familia y amigos?

Siempre o casi siempre	1
A menudo	2
A veces	3
Nunca o casi nunca	4

7. ¿Puedes decidir cuándo realizar las pausas reglamentarias (pausa para comida o bocadillo)?

Siempre o casi siempre	1
A menudo	2
A veces	3
Nunca o casi nunca	4

8. Durante la jornada de trabajo y fuera de las pausas reglamentarias, ¿puedes detener tu trabajo o hacer una parada corta cuando lo necesitas?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

9. ¿Puedes marcar tu propio ritmo de trabajo a lo largo de la jornada laboral?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

10a. ¿Puedes tomar decisiones relativas a: lo que debes hacer (actividades y tareas a realizar)?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

10b. ¿Puedes tomar decisiones relativas a: la distribución de tareas a lo largo de tu jornada?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

10c. ¿Puedes tomar decisiones relativas a: la distribución del entorno directo de tu puesto de trabajo (espacio, mobiliario, objetos personales...)?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

10d. ¿Puedes tomar decisiones relativas a: cómo tienes que hacer tu trabajo (método, protocolos, procedimientos de trabajo…)?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

10e. ¿Puedes tomar decisiones relativas a: la cantidad de trabajo que tienes que realizar?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

10f. ¿Puedes tomar decisiones relativas a: la calidad del trabajo que realizas?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

10g. ¿Puedes tomar decisiones relativas a: la resolución de situaciones anormales o incidencias que ocurren en tu trabajo?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

10h. ¿Puedes tomar decisiones relativas a: la distribución de los turnos rotativos?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4
- No trabajo en turnos rotativos ☐ 5

11a. Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: introducción de cambios en los equipos y materiales

- Puedo decidir ☐ 1
- Se me consulta ☐ 2
- Sólo recibo información ☐ 3
- Ninguna participación ☐ 4

11b. Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: introducción de cambios en la manera de trabajar

- Puedo decidir ☐ 1
- Se me consulta ☐ 2
- Sólo recibo información ☐ 3
- Ninguna participación ☐ 4

11c. Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: lanzamiento de nuevos o mejores productos o servicios

- Puedo decidir ☐ 1
- Se me consulta ☐ 2
- Sólo recibo información ☐ 3
- Ninguna participación ☐ 4

11d. Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: reestructuración o reorganización de departamentos o áreas de trabajo

- Puedo decidir ☐ 1
- Se me consulta ☐ 2
- Sólo recibo información ☐ 3
- Ninguna participación ☐ 4

11e. Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: cambios en la dirección o entre tus superiores

Puedo decidir	1
Se me consulta	2
Sólo recibo información	3
Ninguna participación	4

11f. Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: contratación o incorporación de nuevos empleados

Puedo decidir	1
Se me consulta	2
Sólo recibo información	3
Ninguna participación	4

11g. Qué nivel de participación tienes en los siguientes aspectos de tu trabajo: elaboración de las normas de trabajo

Puedo decidir	1
Se me consulta	2
Sólo recibo información	3
Ninguna participación	4

12a. ¿Cómo valoras la supervisión que tu responsable inmediato ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo? El método para realizar el trabajo

No interviene	1
Insuficiente	2
Adecuada	3
Excesiva	4

12b. ¿Cómo valoras la supervisión que tu responsable inmediato ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo? La planificación del trabajo

No interviene	1
Insuficiente	2
Adecuada	3
Excesiva	4

12c. ¿Cómo valoras la supervisión que tu responsable inmediato ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo? El ritmo de trabajo

No interviene	1
Insuficiente	2
Adecuada	3
Excesiva	4

12d. ¿Cómo valoras la supervisión que tu responsable inmediato ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo? La calidad del trabajo realizado

No interviene	1
Insuficiente	2
Adecuada	3
Excesiva	4

13a. ¿Cómo valoras el grado de información que te proporciona la empresa sobre los siguientes aspectos? Las posibilidades de formación

- No hay información ☐ 1
- Insuficiente ☐ 2
- Es adecuada ☐ 3

13b. ¿Cómo valoras el grado de información que te proporciona la empresa sobre los siguientes aspectos? Las posibilidades de promoción

- No hay información ☐ 1
- Insuficiente ☐ 2
- Es adecuada ☐ 3

13c. ¿Cómo valoras el grado de información que te proporciona la empresa sobre los siguientes aspectos? Los requisitos para ocupar plazas de promoción

- No hay información ☐ 1
- Insuficiente ☐ 2
- Es adecuada ☐ 3

13d. ¿Cómo valoras el grado de información que te proporciona la empresa sobre los siguientes aspectos? La situación de la empresa en el mercado

- No hay información ☐ 1
- Insuficiente ☐ 2
- Es adecuada ☐ 3

14a. Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? Lo que debes hacer (funciones, competencias y atribuciones)

- Muy clara ☐ 1
- Clara ☐ 2
- Poco clara ☐ 3
- Nada clara ☐ 4

14b. Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? Cómo debes hacerlo (métodos, protocolos, procedimientos de trabajo)

- Muy clara ☐ 1
- Clara ☐ 2
- Poco clara ☐ 3
- Nada clara ☐ 4

14c. Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? La cantidad de trabajo que se espera que hagas

- Muy clara ☐ 1
- Clara ☐ 2
- Poco clara ☐ 3
- Nada clara ☐ 4

14d. Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? La calidad del trabajo que se espera que hagas

- Muy clara ☐ 1
- Clara ☐ 2
- Poco clara ☐ 3
- Nada clara ☐ 4

14e. Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? El tiempo asignado para realizar el trabajo

- Muy clara ☐ 1
- Clara ☐ 2
- Poco clara ☐ 3
- Nada clara ☐ 4

14f. Para realizar tu trabajo, ¿cómo valoras la información que recibes sobre los siguientes aspectos? La responsabilidad del puesto de trabajo (qué errores o defectos pueden achacarse a tu actuación y cuáles no)

- Muy clara ☐ 1
- Clara ☐ 2
- Poco clara ☐ 3
- Nada clara ☐ 4

15a. Señala con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo: se te asignan tareas que no puedes realizar por no tener los recursos humanos o materiales

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

15b. Señala con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo: para ejecutar algunas tareas tienes que saltarte los métodos establecidos

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

15c. Señala con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo: se te exige tomar decisiones o realizar cosas con las que no estás de acuerdo porque te suponen un conflicto moral, legal, emocional…

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

15d. Señala con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo: recibes instrucciones contradictorias entre sí (unos te mandan una cosa y otros otra)

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

15e. Señala con qué frecuencia se dan las siguientes situaciones en tu trabajo: se te exigen responsabilidades, cometidos o tareas que no entran dentro de tus funciones y que deberían llevar a cabo otros trabajadores

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

16a. Si tienes que realizar un trabajo delicado o complicado y deseas ayuda o apoyo, puedes contar con: tus superiores

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4
- No tengo, no hay otras personas ☐ 5

16b. Si tienes que realizar un trabajo delicado o complicado y deseas ayuda o apoyo, puedes contar con: tus compañeros

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4
- No tengo, no hay otras personas ☐ 5

16c. Si tienes que realizar un trabajo delicado o complicado y deseas ayuda o apoyo, puedes contar con: tus subordinados

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4
- No tengo, no hay otras personas ☐ 5

16d. Si tienes que realizar un trabajo delicado o complicado y deseas ayuda o apoyo, puedes contar con: otras personas que trabajan en la empresa

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4
- No tengo, no hay otras personas ☐ 5

17. ¿Cómo consideras que son las relaciones con las personas con las que debes trabajar?

- Buenas ☐ 1
- Regulares ☐ 2
- Malas ☐ 3
- No tengo compañeros ☐ 4

18a. Con qué frecuencia se producen en tu trabajo: los conflictos interpersonales

- Raras veces ☐ 1
- Con frecuencia ☐ 2
- Constantemente ☐ 3
- No existen ☐ 4

18b. Con qué frecuencia se producen en tu trabajo: las situaciones de violencia física

- Raras veces ☐ 1
- Con frecuencia ☐ 2
- Constantemente ☐ 3
- No existen ☐ 4

18c. Con qué frecuencia se producen en tu trabajo: las situaciones de violencia psicológica (amenazas, insultos, hacer el vacío, descalificaciones personales…)

- Raras veces ☐ 1
- Con frecuencia ☐ 2
- Constantemente ☐ 3
- No existen ☐ 4

18d. Con qué frecuencia se producen en tu trabajo: las situaciones de acoso sexual

- Raras veces ☐ 1
- Con frecuencia ☐ 2
- Constantemente ☐ 3
- No existen ☐ 4

19. Tu empresa, frente a situaciones de conflicto interpersonal entre trabajadores:

- Deja que sean los implicados quienes solucionen el tema ☐ 1
- Pide a los mandos de los afectados que traten de buscar una solución al problema ☐ 2
- Tiene establecido un procedimiento formal de actuación ☐ 3
- No lo sé ☐ 4

20. ¿En tu entorno laboral, te sientes discriminado/a (por razones de edad, sexo, religión, raza, formación, categoría...)?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca ☐ 4

21. A lo largo de la jornada, ¿cuánto tiempo debes mantener una exclusiva atención en tu trabajo (de forma que te impida hablar, desplazarte o, simplemente, pensar en cosas ajenas a tu tarea)?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

22. En general, ¿cómo consideras la atención que debes mantener para realizar tu trabajo?

- Muy alta ☐ 1
- Alta ☐ 2
- Media ☐ 3
- Baja ☐ 4
- Muy baja ☐ 5

23. ¿El tiempo de que dispones para realizar tu trabajo es suficiente y adecuado?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

24. ¿La ejecución de tu tarea te impone trabajar con rapidez?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

25. ¿Con qué frecuencia debes acelerar el ritmo de trabajo?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

26. En general, la cantidad de trabajo que tienes es:

- Excesiva ☐ 1
- Elevada ☐ 2
- Adecuada ☐ 3
- Escasa ☐ 4
- Muy escasa ☐ 5

27. ¿Debes atender a varias tareas al mismo tiempo?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

28. El trabajo que realizas, ¿te resulta complicado o difícil?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

29. En tu trabajo, ¿tienes que llevar a cabo tareas tan difíciles que necesitas pedir a alguien consejo o ayuda?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

30. En tu trabajo, ¿tienes que interrumpir la tarea que estás haciendo para realizar otra no prevista?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

31. En el caso de que existan interrupciones, ¿alteran seriamente la ejecución de tu trabajo?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

32. ¿La cantidad de trabajo que tienes suele ser irregular e imprevisible?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

33a. En qué medida tu trabajo requiere: aprender cosas o métodos nuevos

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

33b. En qué medida tu trabajo requiere: adaptarse a nuevas situaciones

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

33c. En qué medida tu trabajo requiere: tomar iniciativas

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

33d. En qué medida tu trabajo requiere: tener buena memoria

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

33e. En qué medida tu trabajo requiere: ser creativo

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

33f. En qué medida tu trabajo requiere: tratar directamente con personas que no están empleadas en tu trabajo (clientes, pasajeros, alumnos, pacientes…)

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

34a. En tu trabajo, ¿con qué frecuencia tienes que ocultar tus emociones y sentimientos ante…? Tus superiores jerárquicos

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4
- No tengo, no trato ☐ 5

34b. En tu trabajo, ¿con qué frecuencia tienes que ocultar tus emociones y sentimientos ante…? Tus subordinados

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4
- No tengo, no trato ☐ 5

34c. En tu trabajo, ¿con qué frecuencia tienes que ocultar tus emociones y sentimientos ante…? Tus compañeros de trabajo

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4
- No tengo, no trato ☐ 5

34d. En tu trabajo, ¿con qué frecuencia tienes que ocultar tus emociones y sentimientos ante…? Personas que no están empleadas en la empresa (clientes, pasajeros, alumnos, pacientes...)

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4
- No tengo, no trato ☐ 5

35. Por el tipo de trabajo que tienes, ¿estás expuesto/a a situaciones que te afectan emocionalmente?

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

36. Por el tipo de trabajo que tienes, ¿con qué frecuencia se espera que des una respuesta a los problemas emocionales y personales de tus clientes externos? (pasajeros, alumnos, pacientes, etc.):

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4

37. El trabajo que realizas, ¿te resulta rutinario?:

- No ☐ 1
- A veces ☐ 2
- Bastante ☐ 3
- Mucho ☐ 4

38. En general, ¿consideras que las tareas que realizas tienen sentido?:

- Mucho ☐ 1
- Bastante ☐ 2
- Poco ☐ 3
- Nada ☐ 4

39. ¿Cómo contribuye tu trabajo en el conjunto de la empresa u organización?

- No es muy importante ☐ 1
- Es importante ☐ 2
- Es muy importante ☐ 3
- No lo sé ☐ 4

40a. En general, ¿está tu trabajo reconocido y apreciado por…? Tus superiores

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4
- No tengo, no trato ☐ 5

40b. En general, ¿está tu trabajo reconocido y apreciado por…? Tus compañeros de trabajo

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4
- No tengo, no trato ☐ 5

40c. En general, ¿está tu trabajo reconocido y apreciado por…? El público, clientes, pasajeros, alumnos, pacientes... (si los hay)

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4
- No tengo, no trato ☐ 5

40d. En general, ¿está tu trabajo reconocido y apreciado por…? Tu familia y tus amistades

- Siempre o casi siempre ☐ 1
- A menudo ☐ 2
- A veces ☐ 3
- Nunca o casi nunca ☐ 4
- No tengo, no trato ☐ 5

41. ¿Te facilita la empresa el desarrollo profesional (promoción, plan de carrera, etc.)?

- Adecuadamente ☐ 1
- Regular ☐ 2
- Insuficientemente ☐ 3
- No existe posibilidad de desarrollo profesional ☐ 4

42. ¿Cómo definirías la formación que se imparte o se facilita desde tu empresa?

Muy adecuada	☐ 1
Suficiente	☐ 2
Insuficiente en algunos casos	☐ 3
Totalmente insuficiente	☐ 4

43. En general, la correspondencia entre el esfuerzo que haces y las recompensas que la empresa te proporciona es:

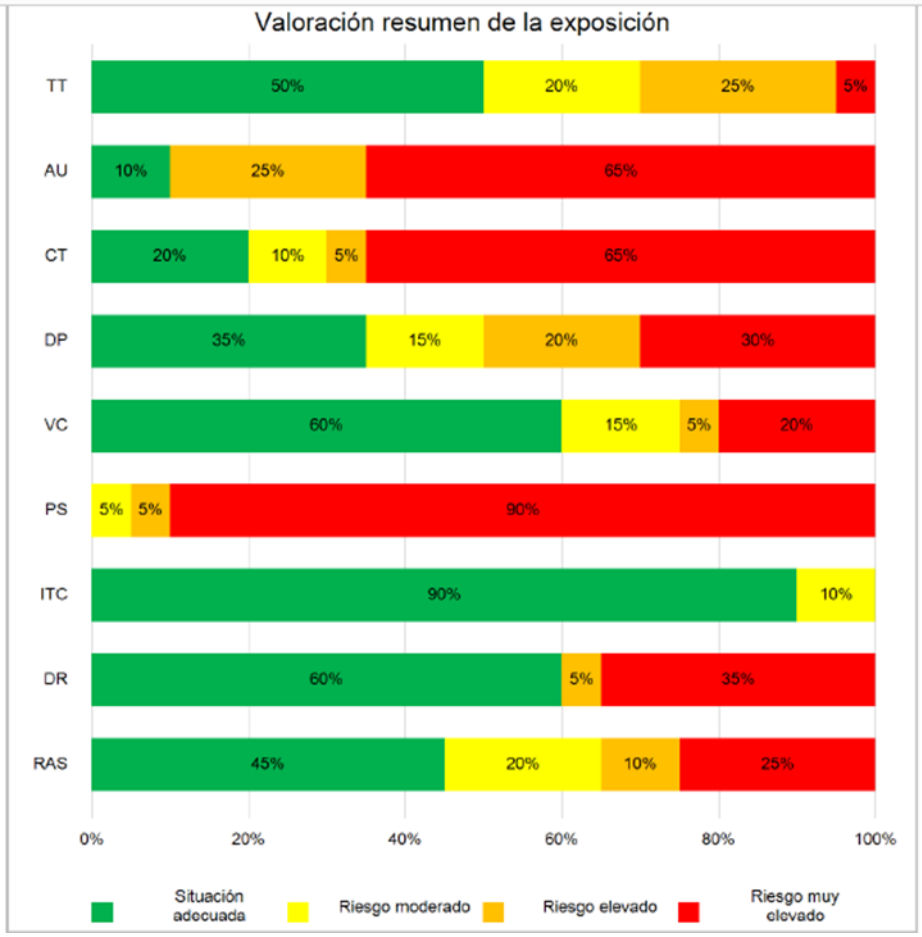
Muy adecuada	☐ 1
Suficiente	☐ 2
Insuficiente en algunos casos	☐ 3
Totalmente insuficiente	☐ 4

44. Considerando los deberes y responsabilidades de tu trabajo, ¿estás satisfecho/a con el salario que recibes?

Muy satisfecho	☐ 1
Satisfecho	☐ 2
Insatisfecho	☐ 3
Muy insatisfecho	☐ 4

Anexo VI. Valoración resumen de los resultados

Tabla 15. Valoración resumen de los resultados



Fuente: Elaboración propia.