UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

VALPARAISO – CHILE

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CASO APLICADO EN EMPRESA ECOSTANDARD SpA.

ALEXIS ESTEBAN FUENTES CARRASCO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: ROXANA TORO BARRIENTOS

PROFESOR CORREFERENTE: JORGE CEA VALENCIA

20 DE MARZO DE 2017

A mis padres y hermanos por toda la confianza, ánimo y paciencia que me tuvieron en este largo proceso. Este logro es tanto suyo como mio. Gracias por todo. Los amo.

A mis compañeros, que nada es imposible y que todo esfuerzo trae sus recompensas.

AGRADECIMIENTOS

En esta linda etapa no me queda más que agradecer a todas aquellas personas que siempre estuvieron conmigo, que confiaron en mí y que siempre tuvieron una palabra de aliento cuando más lo necesitaba.

Quiero partir por mis padres. Les agradezco primeramente a ustedes, que han dado todo para que ahora esté culminando este proceso, y darles las gracias por apoyarme en todos los momentos difíciles, en especial en la etapa universitaria cuando tuve que tomar decisiones importantes y nunca permitieron que me desmoronara, y que siempre hay que terminar lo que se comienza. Siempre estuvieron ahí con el consejo y la disposición de escucharme y apoyaerme en mis decisiones. Gracias a ustedes soy lo que soy, y con el esfuerzo de ustedes hoy tengo la posibilidad de ser un gran profesional. Espero siempre ser un orgullo para ustedes y estar a la altura de sus valores y enseñanzas.

A mis hermanas, que son mi vida. Gracias por formar parte de este proceso al sentir su apoyo y confianza, por el respeto con mis espacios cuando lo necesitaba para dedicarme a mis deberes académicos, y por creer en mi como un referente para sus futuras experiencias educacionales. Gracias por todos los momentos de regaloneo y alegrías, y perdón por ser blanco de mis descargos cuando el estrés se hacía presente. Espero ser siempre un profesional a la altura de la imagen que tiene de mí.

A mi hermano, quien más merece reconocimiento en este proceso. Sin tu ayuda, hoy no estaría donde estoy. Gran parte de este logro es netamente tuyo. Gracias por todos los consejos y retos que me diste. Gracias por darme desinteresadamente toda tu expericnia y conocimientos para

hacerme fácil el camino al título. Hoy, con mucho orgullo y felicidad puedo decir que ¡Lo logramos! Espero ser tan grande como tú algún día.

A mis primos y tíos Fuentes, gracias por todos los momentos gratos que me dieron en estos siete años en Valparaíso, por los carretes y los paseos que compartimos. Quiero destacar especialmente a mi tío Cristian y a mi tía Angélica por estar siempre para mi hermano y para mi cuando mis papás estaban lejos y cuando el ambiente familiar no estaba presente, por defenderme cuando lo necesité y por ayudarnos en lo que necesitáramos. El cariño que les tengo es enorme y espero algún día poder devolverles la mano.

A mis amigos del colegio, “Los Sin Guagua”, que siempre estuvimos unidos, sin importar la distancia. Estos diez años me han demostrado de lo mucho que los quiero en mi vida y espero estar siempre ahí para ustedes. Gracias por darme ánimos y buenos deseos cuando estaba colapsado y desmotivado, en especial al Joan, mi mejor amigo, por esas largas conversaciones que tenemos de vez en cuando. Siempre supieste qué decir para ayudarme a aclarar la mente y aterrizar ideas.

A mis grandes amigos de la universidad, Héctor, Dana y Sabrina. Partimos juntos este camino y por cosas de la vida lo estamos terminando por separado, pero seguimos tan unidos como el primer día. Fueron un gran apoyo en este proceso. Estuvieron conmigo en los momentos más buenos, y lo pasamos la raja, pero también estuvieron en los más malos y nunca me dejaron solo. Los quiero un montón y gracias por la incondicionalidad de su amistad.

A los Chanalinos, por ser una familia postiza que me entregaron grandes momentos de felicidad y lecciones de compañerismo. Espero que la tradición del asado chanalino no se acabe junto con esta etapa, y que mantengamos los lazos bien estables para seguir chaneando por la vida, pero ahora con plata.

Y, por último, pero no menos importante, a la Familia ICOM, esos partner de aventuras que hicieron de mi vida feliz, una vida aún más feliz. Me llevo en el corazón todos esos momentos que compartimos juntos en cada viaje que hicimos, en cada peña que asistimos, en cada cumpleaños que celebramos, en cada ida a la loco y a karma sin ningún motivo más que pasarla bien, darlo todo -menos el nombre- y dejarnos tocar todo -menos el vaso-. Espero siempre mantener el contacto con ustedes y que la amistad traspase las murallas del castillo UTFSM. Los quiero mucho a todos.

No puedo terminar esto sin hacer una mensión honrosa a los que estuvieron conmigo en el periodo de redacción de la memoria y me ayudaron desinteresadamente. Gracias por todo Seba, Marcos, Mella y por sobre todo Pipe. Sin ustedes, aún estaría procastinando y evadiendo este proceso. Sigan siendo esas grandes personas que, con sus valores, me demostraron que la amistad es un tesoro gigantesco y que los hermanos no solo vienen de la misma madre. Los quiero un monton, amigazos!

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene el objetivo de realizar y analizar una medición sobre el clima organizacional en una empresa Ecostandard SpA, utilizando como herramienta de medición un cuestionario en el que partició el 76,14% de los trabajadores de esta organización.

Esta medición fue orientada a descubrir la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral en el que trabajan, y para ello fue necesaria la ayuda de 54 variables agrupadas en 9 dimensiones propuestas por Litwin y Stinger (1968) sobre la realidad organizacional. Estas dimensiones son Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. Se ocupó una escala Likert del 1 al 5, aplicándose en total 54 reactivos, 6 de cada una de las dimensiones.

Para poder hacer efectiva la cuantificación del estudio, fue necesario realizar una fase exploratoria en donde se realizaron entrevistas en profundidad a personas que ocupan puestos clave dentro de la organización, tal como el Project Manager, quién a su vez es dueño de la empresa, además de dos personas elegidas según su rol dentro de la maestranza y oficina administrativa.

Luego, las 54 variables fueron cruzadas con las variables sociodemográficas relevantes en el estudio como el lugar de trabajo y la antigüedad de la empresa. Cabe destacar que no se hizo el cruce de las varibles según genero ya que son muy pocas las mujeres que trabajan en la empresa por lo cual no es estadísticamente relevanate a la realidad del prosente estudio.

Luego de realizado el cruce de datos y posterior análisis de ellos, se obtienen los siguientes resultados:

Del análisis por antigüedad, se obtuvo que existe un ciclo de adaptación en el primer año, que pasa por una crisis de insatisfacción, culminando en un conformismo laboral entre el primer y

tercer año de antigüedad. La dimensión Identidad y Estructura son las dimensiones mejor valoradas transversalmente entre el segmento de menos de 6 meses de antigüedad y entre 6 meses y 1 año de antigüedad, pero aun así catalogadas como factores críticos de la empresa. El panorama es diferente entre aquellos que llevan más de 1 año en la empresa. Ellos catalogan como Fortaleza Lograda a las dimensiones de Relaciones y Conflictos.

En cuanto al análisis por área, se destaca que la peor evaluación es dada por la Oficina Administrativa. El análisis de la Maestranza es más alentador. Si bien no hay fortalezas logradas, si hay dos en desarrollo que son Relaciones y Conflictos. En general en las dos áreas, no varían bastante las clasificaciones, pero si así los puntajes de cada dimensión.

Los resultados del análisis general demuestran que Relaciones e Identidad es lo más valorado pero no logran a ser una fortaleza de la empresa sino que están clasificados como un factor crítico que debe ser atendido.

En cuanto a la dimensión menos valorada, coincidió en todos los análisis el hecho de ser la dimensión Recompensa la cual se presenta en forma inequívoca, siendo este el mayor factor que genera un ambiente laboral deficiente y que necesita mejoras para generar beneficios para todos los miembros que componen a Ecostandard.

Por último, se puede afirmar que el clima laboral no fue bien valorado por los trabajadores, pero tampoco el panorama fue devastador. El puntaje promedio final que tuvo la empresa fue de 3,25 de un máximo de 5.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 11

2. PROBLEMÁTICA 13

3. OBJETIVOS 16

3.1. Objetivo General 16

3.2. Objetivos Específicos 16

4. MARCO TEORICO 17

4.1. Origen del Concepto 17

4.2. Definición de Clima Organizacional 18

4.3. Estudio del Clima Organizacional 28

4.4. Importancia del Estudio 30

5. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN 35

5.1. Caso Estudio: Empresa ECOSTANDARD SpA. 35

5.1.1. Historia 35

5.1.2. Estructura 35

5.1.3. Misión 36

5.1.4. Visión 36

6. METODOLOGÍA 37

6.1. Necesidades de la Empresa 37

6.2. Tipo de investigación 37

6.3. Diseño de la investigación y naturaleza de la información 38

6.3.1. Descripción de las técnicas utilizadas 39

6.4. Etapas del Estudio 41

6.4.1. Etapa I: Investigación del tema. 42

6.4.2. Etapa II: Investigación de la Empresa. 42

6.4.3. Etapa III: Elaboración de las herramientas de medición 43

6.4.4. Etapa IV: Aplicación de la herramienta de medición 52

6.4.5. Etapa V: Análisis de resultados 53

6.4.6. Etapa VI: Conclusiones de la medición 54

7. RESULTADOS 55

7.1. Investigación de la Empresa 55

7.1.1. Resultados entrevista Project Manager 55

7.1.2. Resultados entrevista a Personas Clave 60

7.1.3. Aplicación de la Herramienta de Medición 62

7.2. ANALISIS DE RESULTADOS 64

7.2.1. Generales 64

7.2.2. Resultados por antigüedad en la empresa 67

7.2.3. Resultados por área 72

7.3. CONCLUSIONES DE LA MEDICIÓN 78

7.3.1. Conclusiones generales 78

7.3.2. Conclusiones por Antigüedad 81

7.3.3. Conclusiones por área 82

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 85

9. BIBLIOGRAFÍA 90

10. APÉNDICE 95

11.1. APÉNDICE A: Encuesta de Satisfacción Laboral..... 95

11.2. APÉNDICE B: Pauta de entrevista a Project Manager..... 103

11.3. APÉNDICE C: Pauta entrevistas a Persona Clave. 106

11. ANEXOS 107

12.1. ANEXO 1: Organigrama de la empresa Ecostandard SpA..... 107

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 4-1: Ciclo de Percepción 19

Ilustración 4-2: Cinco fases del Clima Organizacional. 28

Ilustración 6-1: Etapas del Estudio 42

Ilustración 7-1: Participación de la Encuesta 63

Ilustración 7-2: Lugar de trabajo 63

Ilustración 7-3: Antigüedad en la Empresa 64

Ilustración 7-4: Resultados Generales de Dimensiones. 78

Ilustración 7-5: Resultados de Dimensiones por Antigüedad. 81

Ilustración 7-6: Resultados de Dimensiones por Lugar de Trabajo. 83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6-1: Opciones de respuesta de la escala de Likert. 45

Tabla 6-2: Escala de fortaleza 54

Tabla 7-1: Fortaleza por Dimensión 65

Tabla 7-2: Fortaleza de Dimensión por antigüedad menor a 6 meses. 67

Tabla 7-3: Fortaleza de Dimensión por antigüedad entre 6 meses y 1 año 69

Tabla 7-4: Fortaleza de Dimensión por antigüedad entre 1 y 3 años. 71

Tabla 7-5: Fortaleza por Dimensión de Oficina Administrativa 73

Tabla 7-6: Fortaleza por Dimensión en la Maestranza 76

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas, se preocupan cada vez más en la constante mejora de su clima organizacional, pero la pregunta clave es ¿Por qué?

Según Litwin y Stringer (1986), el clima organizacional se define como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento", es decir, la percepción, que tienen los integrantes de una organización, sobre las características más significativas que describen y tienden a diferenciar a esta organización de las demás. Dichas percepciones son las que definen su comportamiento organizacional, y es en este punto donde recae su importancia y el origen del interés del mejoramiento continuo de su clima organizacional.

Cuando el clima organizacional es deficiente o malo, los miembros mantienen una falta de compromiso con la organización y su responsabilidad es de menor calidad, adoptando aptitudes negativas que dan origen a conductas bastante cuestionables, generando un bajo nivel de innovación, una alta rotación de personal, además de baja motivación para alcanzar objetivos y, por consiguiente, la productividad no es la óptima deseada.

En cambio, cuando el clima organizacional es bueno, los miembros tienen a sentir orgullo y sentimiento de pertenencia hacia la organización. Su autoexigencia aumenta a medida que mejora el clima organizacional, por lo que son considerados como trabajadores disciplinados, con hambre de cumplir nuevas metas, desafíos y responsabilidades.

Por otro lado, cuando el clima organizacional es bueno, los empleadores les dan mayor importancia a sus trabajadores, reconociendo su desempeño, cuando esté es bien realizado,

potenciando el trabajo en equipo. Este hecho influye en la felicidad de los trabajadores y, por ende, se sientan más comprometidos con la organización a la que pertenecen, aumentando satisfactoriamente la productividad, que es el fin último y razón de ser de las organizaciones de hoy en día.

Como las empresas pasan por diferentes procesos a lo largo de su historia, el paso por cada uno de estos influye en la percepción de los trabajadores hacia ella. Es por esto que, para saber la influencia de estos procesos, se realiza la medición del clima organizacional, la que a través de un diagnóstico permite detectar cuáles son los factores influyentes en el ambiente laboral, ya sea positiva o negativamente, aumentando el fortaleciendo a la empresa y dando la pauta sobre cómo corregir o potenciar dichos factores -según sea el caso- para mejorar el clima de la empresa y obtener los beneficios mencionados anteriormente.

En la presente memoria se medirá el clima organizacional de una empresa de almacenamiento de residuos y sustancias peligrosas, llamada Ecostandard SpA, ubicada en la ciudad de Viña del Mar. Esta empresa carece de conocimientos de la importancia de mantener un buen clima laboral y opera bajo el concepto de “ensayo y error”.

El fin de este estudio es entregar recomendaciones para mejorar los factores afectados y potenciar los que aún no lo han sido.

2. PROBLEMÁTICA

Se ha visto que, en el último tiempo, las organizaciones están cada vez más enfocadas en el bienestar laboral de las personas ya que son ellas su principal recurso. Si los trabajadores están satisfechos en gran medida, también lo estarán los clientes a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización.

La buena voluntad y disposición de los trabajadores es elemental para lograr los objetivos de la organización, ya que son ellos los que finalmente aportan en mayor medida el crecimiento de la empresa según sea su productividad. Cuando la productividad es alta, la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa es cada vez mejor, logrando una mejor relación empresa-cliente pudiendo lograr así la fidelización tan deseada.

Cada trabajador aporta su grano de arena dentro de la empresa por lo que, sin importar el cargo que tenga, tiene igual valor para lograr percibir mayores beneficios. Dentro de este concepto, la percepción que tiene cada miembro sobre la empresa y el funcionamiento de esta, juega un rol de suma importancia en cómo enfrentan la realidad laboral a través de la reacción positiva o negativa que tengan del ambiente laboral en el que trabajan.

Lo que antiguamente se llamaba Recursos Humanos, hoy se denomina Gestión de Personas. Este concepto sufre este cambio de denominación gracias al nuevo paradigma que las empresas modernas han ido adaptando a lo largo de las últimas décadas, en donde el “recurso humano” deja de ser visto como un “recurso” y hoy en día pasa a ser la “administración de personas”. Desde que se adoptó la ideología de este nuevo paradigma, las empresas empezaron a enfocarse cada vez más en los trabajadores, considerándolos como el capital más relevante e importante. De ahí nace la

necesidad de mantener un buen clima laboral para resguardar y satisfacer las necesidades de los trabajadores y así lograr potenciar positivamente la productividad de la organización.

De esta nueva filosofía nace la medición del clima organizacional por parte de las empresas a lo largo de todo el mundo, estableciéndose estas mediciones como una medida periódica de control para una mejor gestión del Departamento de Recursos Humanos, con el único fin de utilizar los resultados obtenidos para saber dónde y en qué medida mejorar desde las percepciones del factor humano.

Es así como, a nivel mundial, la medición del clima organizacional ha ido haciéndose cada vez más frecuente. Sin embargo, este tipo de estudios es más común verlo en grandes empresas, más que en empresas de menor tamaño. Este hecho surge por la gran diversidad de situaciones por las que sufre la empresa como la escasez de recursos financieros, ya que las pequeñas empresas están más preocupadas de evadir el riesgo de quiebra y la puesta en marcha de la misma.

Este estudio permite conocer las opiniones que tienen los trabajadores sobre su ambiente laboral en el que se desempeñan, vale decir, relaciones interpersonales y condiciones laborales. Además, con los resultados que entrega se puede definir el plan de acción a seguir.

Cabe destacar que, para el adecuado funcionamiento de la empresa, la presencia de un buen líder que se preocupe de sus trabajadores es indispensable para tener un buen clima laboral. Este debe ser parte activa en la empresa y que contantemente potencie y valore el trabajo de cada miembro de la organización. Cuando esto se logra, el clima laboral se vuelve grato generando una mayor motivación en los trabajadores donde estos se comprometen en su labor y se sienten parte de la organización.

Con la finalidad de abordar esta problemática, se optó por realizar este estudio de clima organizacional basado en el diagnóstico organizacional en Ecostandard SpA, empresa dedicada al desarrollo de sistemas de almacenamiento y contención de derrames para residuos y sustancias peligrosas. Se busca determinar cuál es la relación que establece el clima organizacional en la productividad de los trabajadores.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Realizar y analizar una medición sobre el clima organizacional en una empresa dedicada al desarrollo y confección de sistemas de almacenamiento y contención de derrames para residuos y sustancias peligrosas, caso aplicado, Ecostandard SpA.

3.2. Objetivos Específicos

- Observar, desde un punto de vista cualitativo, un panorama general de la empresa en términos organizacionales, recopilando información tanto administrativa como de manejo de personal.
- Identificar los aspectos más valorados por los trabajadores de la empresa desde su propia perspectiva estableciendo diferencia entre las diferentes dimensiones del clima organizacional.
- Analizar y evaluar los resultados de la investigación y generar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y la relación con sus trabajadores.
- Proponer mejoras a la situación actual de la empresa, en caso de ser necesario, para mejorar el clima organizacional.

4. MARCO TEORICO

4.1. Origen del Concepto

El promover el concepto de Clima Organizacional se basa en la importancia del papel que juegan los miembros de la organización en relación a su modo de percepción de su organización en donde vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), postulaban a la idea que el punto de introducción al estudio es el planteado por Halpan y Croft (1963) sobre el clima organizacional en establecimientos escolares, pero anterior a éste se encuentra Kurt Lewin como el pionero en el interés en el contexto que configura la parte social dentro de la organización. Lewin señalaba que el comportamiento de los miembros de la organización está en función a la interacción entre la persona y el entorno en el que se desenvuelve. Por consiguiente, el clima laboral, según la investigación de Lewin, aparece como producto de la relación ambiente-persona.

Cornell (1950) define el clima como “el conjunto de percepciones de las personas que integran la organización”. Aunque este constructo, como tal, no se elaboró hasta la década de los sesenta (Fernández y Sánchez).

Likert (1986), menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que éste tenga, es decir, importa el modo en que ven las cosas en vez de la realidad objetiva.

Es así como la preocupación por estudiar el clima laboral partió desde la base en que todo individuo tiene una percepción diferente en el ambiente donde se desenvuelve, y, que esta percepción determina su comportamiento dentro de la organización a la que pertenece.

4.2. Definición de Clima Organizacional

Desde la década de sesenta se ha ido desarrollando el estudio de clima organizacional, obteniéndose diversas definiciones del concepto. Algunos de ellos se detallan a continuación:

Alpina y Crofts (1962) como “Opinión que el empleado se forma de la organización”.

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) define el clima como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayuda a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985) como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Brow y Moberg (1990) como “Una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta”.

Robbins (1995) como “Ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”.

Hall (1996) como “El conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirecta- mente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

Goncalves (1997) como “Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

A modo de resumen, se puede decir que el clima organizacional es la “personalidad de la organización”, ya que comprende al medioambiente laboral desde el punto de vista de los trabajadores de manera directa e indirecta, que traen consigo consecuencias en el comportamiento laboral.

Ilustración 4-1: Ciclo de Percepción

Fuente: Elaboración propia

Como se puede deducir, cada organización posee su propio clima laboral, pero existen características similares generales que todo clima posee. Una de ellas es la permanencia. Cada empresa tiene cierta permanencia, es decir, existe estabilidad, con cambios graduales, pero dicha estabilidad puede estar sujeta a perturbaciones tan abruptas gracias a la toma de decisiones que

logran afectar de manera importante a la organización como: reducción de personal, programas de bienestar social, ascensos, entre otros.

El impacto que sufre el clima organizacional, sobre el comportamiento de los trabajadores, es tan fuerte que afecta al grado de compromiso de éstos de forma directa, además de la forma en que se identifican con la organización, teniendo como consecuencia cambios en el ambiente laboral.

Siempre es posible hacer cambios en el clima laboral, pero es necesario hacer cambios en más de una variable para poder realizarlos y que éstos sean duraderos, ya que, para que el clima no vuelva a su situación inicial, es necesario generar cambios constantes y proporcionar un seguimiento a las percepciones de los trabajadores, y, sobre todo, satisfacer las expectativas de éstos con respecto a dichos cambios.

Para poder efectuar estos cambios, es necesario conocer las variables que componen el clima organizacional. Rodríguez (1998) considera cinco que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización:

- Variables del ambiente físico, como el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, entre otros.
- Variables estructurales, como el tamaño de la organización, estructura formal y estilo de dirección.
- Variables del ambiente social, como el compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones y otras.
- Variables personales, como, por ejemplo, aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas.

- Variables propias del comportamiento organizacional, como la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Es por esto que, el clima organizacional, como concepto, se enfoca en las percepciones compartidas entre los miembros de una misma organización respecto de su trabajo, al ambiente físico que se le proporciona, las relaciones interpersonales con los demás miembros y, por último, las regulaciones formales que afectan a duchi trabajo[1].

Como se mencionó anteriormente, el clima laboral es de carácter subjetivo y perceptual, por lo que hay una gran gama de climas dificultan el proceso de selección y clasificación de las distintas dimensiones. Es por esto que se seleccionan las dimensiones realmente significativas y que se relacionan mejor con las propiedades de cada organización.

Estas dimensiones, descritas por Likert (1967), miden la percepción del clima y son detalladas a continuación:

1. Métodos de mando: se refiere a la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Características de las fuerzas motivacionales: tiene relación con los procedimientos que se disponen para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

---

[1] Cabrera, Gilbar. Apunte de cátedra, Comportamiento Organizacional, Universidad central de Chile,1996.

3. Características de los procesos de comunicación: se refiere a la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Características de los procesos de influencia: relacionado a la importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

6. Características de los procesos de planificación: se relaciona con la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: relacionado tanto con la planificación como la formación deseada.

Según lo postulado con Litwin y Stinger[2], existen nueve dimensiones que se relacionan individualmente con ciertas características de la organización, y son dichas dimensiones las que se utilizarán en este estudio:

1. Estructura. El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
2. Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.

---

[2] Contreras B., y Matheson P. (1984) “Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer”, *Revista de Trabajo Social*, 27 -32

3. Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
4. Riesgo. El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
5. Calidez. La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
7. Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. Conflicto. El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
9. Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

Por otra parte, Newman (1977) enumera las siguientes dimensiones para medir el clima organizacional:

1. Estilo de supervisión: es el grado en que un supervisor es abierto, apoyador y considerado.
2. Características de la tarea: es el grado en que los trabajos y tareas se caracterizan por ser variados, diferentes y dignos de ser realizados.
3. Relación entre el desempeño y la recompensa: es el grado en que las recompensas, tales como bonos y aumentos de salario, estaban basados en el desempeño más que en otras consideraciones como el favoritismo.

4. Relaciones entre los compañeros de trabajo: es el grado en que los compañeros de trabajo se apoyan entre sí, siendo amistosos y cooperadores.

5. Motivación laboral en los empleados: es que grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, su nivel de compromiso e intenciones de prosperar.

6. Equipo y distribución de personas y material: es el grado en que el equipo y la distribución de personas y materiales permiten realizar un trabajo eficiente y efectivo

7. Entrenamientos: es el grado en que los empleados tienen las herramientas y entrenamiento apropiados para desarrollar de manera correcta su labor.

8. Política sobre la toma de decisiones: es el grado en que los miembros de la organización toman parte en las decisiones que afectan su trabajo.

9. Espacio de trabajo: es el grado en que los trabajadores tienen el espacio adecuado para realizar sus labores y tienen libertad para moverse en él.

10. Presión para producir: es el grado de presión que se encuentra sometido el empleado en la empresa.

11. Responsabilidad e importancia del trabajo: es el grado en que los trabajadores ven su labor como necesario para el éxito de la empresa y son responsables de ellos.

12. Comunicación: es el grado en que las comunicaciones dentro de la organización son fluidas y oportunas, tanto entre pares como entre directivo y funcionarios.

Y de esta forma existen diversas postulaciones en relación a las dimensiones que guían la medición del clima organizacional.

Por otra parte, existen, a su vez, distintas teorías que han tipificado los climas organizacionales según las diferentes configuraciones que se le pueden dar a las variables que conforman el concepto. Para este estudio se analizarán las variables según lo propuesto por Rensis Likert (1961[3] , 1967[4]), que sostiene lo siguiente: "En la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc., estas son del tipo causal".

Existe otro grupo de variables que son llamadas "intervinientes" y en ellas se incluyen las motivaciones, actitudes y la comunicación. Por último, Likert describe las variables "finales" que son dependientes a las mencionadas anteriormente y hacen referencia a los resultados obtenidos por la organización, en donde se incluye la proactividad, las ganancias y pérdidas que obtiene.

Los tres tipos de variables, causales, intervinientes y finales, son las que influyen en la percepción que tienen los miembros de la organización sobre el clima en el cual trabajan. Likert postula a la importancia de la preocupación del clima laboral, por parte de las organizaciones, y su relación con el comportamiento y actitudes de los miembros de esta, ya que éstos son el resultado de la percepción que tiene de la situación, desde su propia perspectiva, es decir, no objetiva.

La interacción de estas variables determina dos tipos de clima organizacional, los cuales parten de un sistema altamente autoritario a uno fuertemente participativo:

---

[3] Likert, R. New Patterns of Management. Mc Graw Hill, Nueva York, 1961.

[4] Likert, R. The Human Organization. Mc Graw Hill, Nueva York, 1967.

Clima tipo autoritario:

- Sistema I autoritario explotador: Se produce cuando la dirección no confía en sus colaboradores, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
- Sistema II autoritario paternalista: En este sistema existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero genera la impresión de que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

- Sistema III consultivo: La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
- Sistema IV participación en grupo: Existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se produce en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.

Los colaboradores y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa, por lo que se podrían considerar negativos por parte de los empleados.

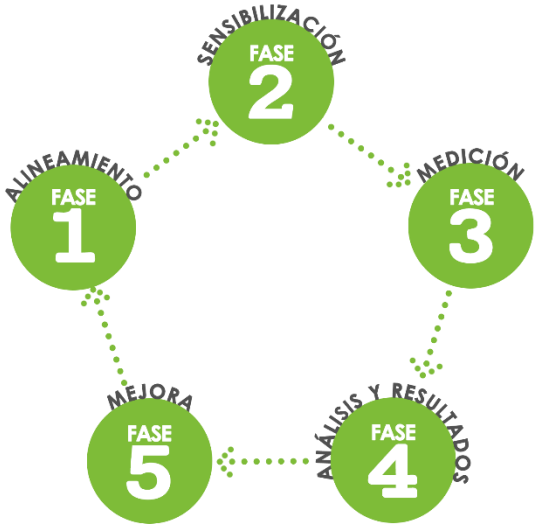
Esto debido a que no se les otorga la libertad de poder tomar decisiones de ningún tipo, además esto genera que la carga de responsabilidad es 100% de los directivos. Lo anterior puede llevar que éstos no den abasto con tantas decisiones, ya que en estas influyen las operativas.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones, estos tipos de sistemas facilitan la delegación de responsabilidad ya que todos los miembros de la organización pueden tomar decisiones en sus niveles respectivos, generando confianza en los empleados.

4.3. Estudio del Clima Organizacional

Existen cinco fases para realizar un estudio de clima organizacional, como se muestra en la figura 2, las cuales pueden ser adoptadas o adecuadas según la realidad de cada organización.

Ilustración 4-2: Cinco fases del Clima Organizacional.



Fuente: Elaboración Propia.

En la fase 1, llamada fase de Alineamiento, se incluye el compromiso de la alta dirección de la organización en relación al tema. De ser necesario, se puede hacer una capacitación del clima laboral, analizar sus efectos y, posteriormente, verificar cuál es su importancia. Esta fase incluye, también, un gran conocimiento de la organización por parte de los encargados de llevar a cabo el estudio junto con la construcción de algún instrumento de medición.

En la fase 2, llamada fase de Sensibilización, se incluye todo lo relacionado con la definición del concepto de la medición, además de la comunicación interna e integración de todos los miembros de la organización sobre el tema.

En la fase 3, llamada fase de Medición, se convoca a los miembros de la organización, se le realiza una sensibilización previa a la aplicación de la herramienta creada, en donde se explica

cómo funciona dicha herramienta y se aclara el hecho de que la aplicación del instrumento es anónima para así brindar mayor confianza a los miembros y así, obtener mejores resultados.

En la fase 4, llamada fase de Análisis y Resultados, los encargados de realizar la medición del clima organizacional analizan los resultados, cuantitativamente y cualitativamente, para posteriormente entregar un informe de fácil lectura para la institución en donde se proponen recomendaciones para mejorar aquellos aspectos que se consideran deficientes.

En la fase final, llamada fase de Mejora, se depende exclusivamente de la organización ya que la decisión de aplicar las mejoras recomendadas es netamente de ella y da paso al desarrollo de planes de acciones y mejoras del clima organizacional en los diferentes aspectos considerados por el examinador como deficientes y así, poder medir su impacto.

Los métodos y herramientas que se pueden utilizar ayudan a recoger información relevante sobre el clima de una organización. Entre ellos se encuentran:

- Instalación itinerante u observación participante, que consiste en “vagabundear” por las áreas y dependencias de la empresa, compartiendo información con clientes internos y externos llegando a escuchar todas las opiniones.
- La comunicación “boca a oreja”.
- Sesiones de trabajo en equipo para generar y evaluar ideas.
- Reuniones de información, análisis y control de trabajo.
- Entrevistas y despachos organizados para medir aspectos concretos.
- Psicodramas o terapias grupales.

- Encuestas.

Lo más común es medir el clima a través de encuestas aplicadas a los trabajadores de la organización o de algún área en particular, ya que esta herramienta es fácil de construir y genera resultados que son fáciles de analizar. También es una herramienta útil para garantizar el anonimato del encuestado y posibilita tener una comparación objetiva entre las respuestas, ya que esta puede ser aplicada en diferentes periodos de tiempo.

La encuesta mide las actitudes de los trabajadores frente a alguna variable en cuestión, y debe ser medida a través de escalas que permitan cuantificar la información entregada.

4.4. Importancia del Estudio

El clima organizacional nace a partir de la relación existente entre la organización y los miembros que la componen, por ende, muestra el estado anímico y ambiente que preside en todo el entorno laboral y la influencia psicológica que genera en los miembros de la organización para que estos puedan desarrollar sus competencias. A este concepto se le conoce como "calidad de vida laboral" y está relacionado directamente con el "salario emocional"[5] .

Para que el trabajador se sienta cómodo y sea productivo, debe sentirse bien consigo mismo y al mismo tiempo sentirse bien con el entorno. Cuando el clima laboral es agradable, se considera como una inversión a largo plazo. Las personas, en general, aprecian que su lugar de trabajo sea

---

[5] Todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos (Temple, 2007)

óptimo para una convivencia sana y de espacios para la realización personal, donde se sientan valorados y mantengan buena relación con sus pares que buscan los mismos objeticos: crecer como persona y como profesional, obtener mayores beneficios económicos, enfrentarse a nuevos desafíos y aportar con su talento.

Cuando una empresa se preocupa de mejorar el clima laboral, esta se beneficia debido al aumento en la productividad de sus trabajadores y, por consiguiente, se vuelve exitosa. A los trabajadores les gusta trabajar en una empresa exitosa que obtienen resultados superiores periodo a periodo. Además, valoran el hecho que el éxito de la empresa les permita alcanzar su propio éxito, lo que hace aumentar el sentimiento de pertenencia hacia la organización mejorando su percepción y compromiso con la misma, y como consecuencia, el clima sigue mejorando.

Según un artículo publicado en la página Portafolio el año 2014: "a nivel mundial para medir el nivel de compromiso, concluyó que más de la tercera parte de los empleados se muestran renuentes e incapaces de dar algo más a su organización; lo que llamamos comúnmente caminar la "milla extra"[6]. Por otro lado, la lealtad hacia la compañía muestra tendencia a la baja en los últimos cinco años, ubicándose en un 57%".

Según investigaciones expuestas en el libro de Daniel Goleman: "El Líder Resonante crea más", señalan: "... el impacto del clima emocional[7] sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%"; es por ello que las empresas de clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de

---

[6] La Milla Extra implica siempre dar o hacer más de lo que se nos pide. Es ese extra que se da o hace que no está en el acuerdo.

[7] En este caso se trata clima emocional directamente relacionado como clima organizacional.

mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios, para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente.

La pertenencia que puede y debe desarrollarse entre los empleados hacia su espacio de trabajo es imprescindible para que estos sean más productivos, aspecto que va de la mano con el clima laboral de las organizaciones.

César Bullara, profesor invitado del IPADE Business School, dijo en unas de sus clases “Las ganas de producir e innovar no se dan sin un buen clima laboral y un sentido de pertenencia del espacio entre los trabajadores. Cuando se habla del ownership, significa que los trabajadores no solo estén presentes físicamente sino de que el empleado se sienta parte de la organización, que trabaje motivado”. Es por esto que el sentido de pertenencia dentro de la organización es fundamental para el desarrollo y desenvolvimiento del trabajador dentro de su lugar de trabajo, y así, poder aumentar su productividad.

Para Great Place to Work, “ownership” significa cómo los colaboradores de una empresa perciben la calidad del clima de trabajo en el cual se incluye la cultura organizacional, la estructura interna, condiciones físicas del lugar de trabajo, los estilos de liderazgo y la comunicación, entre otros elementos.

Bullara afirmó “Un ambiente laboral caracterizado por relaciones de alta confianza y respeto entre sí, generarán un espacio propicio para que los colaboradores den lo mejor de sí mismos y trabajen con un sentido de familia o en equipo integrado. Cuando existe una percepción generalizada de un ambiente poco adecuado, los colaboradores, lejos de contribuir al éxito organizacional, mostrarán comportamientos de apatía y desinterés por el bien común generando conflictos”. Con esto se cumple la premisa de que un trabajador feliz, es un trabajador productivo.

Explicó que para hablar del ownership se debe entender que las personas pueden dar lo mejor de sí, solamente si están convencidos de que vale la pena y si saben que no solamente representan un número, “es fundamental que la organización genere el sentido de cuidado de la empresa como si fuera de ellos mismos, esto está directamente relacionado con el clima laboral”.

1. Sé un buen líder. Los empleados no renuncian porque la empresa sea mala, sino porque no tienen una buena relación ni comunicación con sus jefes.
2. Establece políticas de recursos humanos que ayuden a los trabajadores a exponer sus necesidades y que éstas sean tomadas en cuenta.
3. Da algo a cambio. Más allá de una remuneración económica, ofrece a tus empleados algo más a cambio del compromiso que tú les exiges para con la empresa.
4. Genera confianza y respeto. Son dos palabras clave del buen liderazgo y refleja que la empresa ve al trabajador como persona, no como recurso material.
5. Delega para que hagan lo correcto. El trabajo autónomo significa que tú, como líder, confías en tus empleados lo suficiente como para que ellos tomen la decisión correcta respecto al proyecto en cuestión. Cuando muestras este nivel de confianza los empleados tienden a hacer su mejor esfuerzo para que los resultados superen tus expectativas, porque generas compromiso con ellos.
6. Identifica las necesidades de la gente. Los equipos necesitan desarrollarse personal y profesionalmente, por lo que debes generar políticas que estimulen ambos crecimientos.
7. Da calidad de vida a los empleados. Está comprobado que en los ambientes donde el empleado sabe que a la empresa le preocupa su salud y se sienten valorados como personas, su deseo de salir de la empresa disminuye.

8. Predica con el ejemplo. No se trata solamente de exigir a los empleados, sino de que tú también pongas el ejemplo y des lo mejor de ti como líder, y saber corregir los errores propios.

Es por este motivo que a medida que pasa el tiempo, se le da mayor importancia al clima laboral ya que su impacto en la productividad es notorio, pero no solo hay impacto en la productividad de los trabajadores. Otro gran impacto, igual o más importante, es la salud mental de los trabajadores. Cuando el trabajador es feliz, y se siente conforme con su trabajo, mejora su salud mental y los beneficios personales que recibe se perciben por todos aquellos que están a su alrededor, ya sean compañeros de trabajo, amigos o familia.

El clima laboral, no solo expresa lo qué está funcionando mal, si no que también proporciona información acerca de qué factores lo están afectando, y de qué forma lo está haciendo, de manera diferenciada, a los distintos estamentos de la organización. De esta forma se puedan establecer planes de acción concretos, sostenidos y de verdadero impacto para el mejoramiento del clima. Paralelamente a esto, se pueden reforzar las fortalezas con que cuentan sus equipos naturales de trabajo, así como también las áreas de oportunidad que se presentan a la organización, sus líderes y sus empleados, para emprender acciones concretas orientadas a mejorar no tan solo el clima organizacional, sino que también la productividad y competitividad de la empresa.

Si bien es cierto que se pueden solucionar conflictos sin hacer una medición del ambiente organizacional, existe el riesgo de invertir una gran cantidad de tiempo y recursos sin lograr ningún resultado; e incluso, los resultados pueden no ser los esperados, ya que no se estará atacando la raíz del problema, raíz que la medición del clima entrega.

5. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

5.1. Caso Estudio: Empresa ECOSTANDARD SpA.

El estudio se llevó a cabo en una empresa viñamarina que se dedica al desarrollo y confección de almacenamientos para los distintos tipos de sustancias y residuos peligrosos producto del proceso productivo de otras empresas.

Como empresa de tipo familiar pertenece a un grupo de hermanos donde uno de ellos, ejerce el cargo de Project Manager y jefe de la empresa, y su padre es el Gerente General. Los demás hermanos no trabajan en Ecostandard, perteneciend solo al directorio.

Durante sus 6 años de vigencia, las bodegas y góndolas producidas por Ecostandard son comercializadas a lo largo de todo el país teniendo como clientes principales a empresas como Falabella, BHP Chile, ENAP, CODELCO, Watt's, entre otras.

5.1.1. Historia

Ecostandard SpA es la primera empresa chilena dedicada al desarrollo de sistemas de almacenamiento y contención de derrames para sustancias y residuos peligrosos prestando servicios hace más de 6 años en la ciudad de Viña del Mar.

Esta empresa familiar busca ser líder nacional en el rubro del óptimo almacenaje de residuos y sustancias peligrosas.

Hoy en día posee gran parte del mercado nacional cubriendo con sus productos de alta gama y calidad a diferentes empresas desde mineras hasta empresas de retail contando siempre con todas las certificaciones de seguridad exigidas por la Seremi de Salud.

5.1.2. Estructura

La estructura de ésta organización se puede observar en el organigrama ubicado en el Anexo 1, donde en la cima se encuentra el Gerente General, luego viene el Project Manager, le siguen las jefaturas de Ventas, Ingeniería, Planta, Finanzas y Contabilidad, y un Diseñador Gráfico. A cargo del jefe de Planta se encuentran los maestros de pintura, armaduría, soldadura y maquinarias.

5.1.3. Misión

Entregar soluciones modulares, prefabricadas y de rápida puesta en marcha para el mercado de la gestión de residuos peligrosos de nuestro país, siendo reconocidos por la industria como la única empresa del país que manufactura y desarrolla tecnología sobre el estándar nacional.

5.1.4. Visión

Convertirse en la empresa líder del mercado chileno en la producción de almacenamiento de residuos y sustancias peligrosas, además de tener presencia en importante en el mercado latinoamericano.

6. METODOLOGÍA

6.1. Necesidades de la Empresa

Actualmente, Ecostandard no se ha preocupado por el Clima Laboral y sólo se está dedicando a vender y generar beneficios económicos para hacer crecer a la empresa.

La realización de una medición de clima organizacional o laboral es algo nuevo para la empresa y lo están considerando como una nueva alternativa para lograr el crecimiento a través del aumento de productividad de los trabajadores. Los dueños están empezando a sentir la necesidad de conocer los resultados del estudio ya que, hasta el momento, desconocen la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral en el que se desempeñan.

En la empresa no existen medios de retroalimentación que puedan dar cuenta de esta realidad como por ejemplo el establecer un horario dentro de algún día de la semana para hacer una reunión con los trabajadores, ya sea a nivel de la oficina administrativa o de la maestranza por lo cual no eciste una retroalimentación del funcionamiento de la empresa desde esta perspectiva.

La falta de retroalimentación hace que tanto fundamental para la empresa la realización del estudio, puedto que pumplirá el objetivo de conocer en profundidad qué es lo que tiene que decir los trabajadores del ambiente laboral que ellos perciben encontrando por ende mejores formas desde cómo trabajar en conjunto, empleador-empleado, por el bien de los miembros de la organización continua.

6.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizó es del tipo aplicada ya que se busca poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el ámbito del clima laboral. El estudio en cuestión fue de

carácter descriptivo y exploratorio. Se considera descriptivo porque se midió el clima laboral, como variable de interés en la investigación, y así poder analizar y concluir el fenómeno desde una arista cualitativa en base al impacto que ejerce el clima laboral en la productividad de la mano de obra. Además, se considera exploratorio ya que la problemática de investigación no ha sido abordada anteriormente por la empresa.

Por otro lado, la investigación se apoyó en la aplicación de herramientas cualitativas, rescatando información mediante técnicas cualitativas y cuantitativas como lo son las entrevistas y las encuestas o cuestionarios para conocer la perspectiva de los trabajadores.

Finalmente, se llevó a cabo un cruce de datos entre las distintas herramientas de medición y recolección de información antes mencionadas.

6.3. Diseño de la investigación y naturaleza de la información

La investigación en cuestión tiene un diseño de carácter no experimental debido a que, al realizar el estudio, no hubo ninguna clase de manipulación de las variables a estudiar.

El estudio se centra en realizar la investigación donde el fenómeno ocurre de manera natural, encontrando una muestra para analizar y por último conseguir que la situación sea lo más cercana posible a la realidad. Es por esto que se dice que el estudio es de campo.

Para el estudio se realizó un método seccional transversal, lo que significa que toda la información de las variables que se logró recopilar en un tiempo determinado es analógica a una fotografía de todo lo que está ocurriendo en la empresa en un instante de tiempo determinado. En este estudio se realizó en enero del año 2017 en las instalaciones de Ecostandard tanto en la maestranza como en la oficina administrativa.

Para efectos de la investigación, el enfoque que se le dio es primordialmente cualitativo y cuantitativo en donde se aplican técnicas tanto cualitativas como cuantitativas utilizando las herramientas anteriormente mencionadas, además de la observación de ciertas situaciones en terreno.

6.3.1. Descripción de las técnicas utilizadas

En este apartado se presenta una breve descripción de las técnicas que se utilizarán para realizar la medición del clima laboral en donde se basa la realización de este estudio.

Las técnicas a utilizar son las entrevistas, encuestas, observaciones directas y análisis de los indicadores de la organización. Para realizar el estudio, se debe utilizar más de una técnica para complementar el estudio.

La técnica principal debe ser cuidadosamente elegida según las características que posea la empresa y de la profundidad que se le vaya a dar al estudio.

- Encuestas: Son una de las técnicas más utilizadas y consiste en la confección de preguntas o afirmaciones de aspectos específicos de la empresa y de los temas importantes a tratar. En este caso las respuestas son anónimas y se debe aplicar a una muestra significativa de miembros de la organización para obtener resultados reales. Las preguntas o afirmaciones tienen que ser claras, objetivas y se necesita abarcar todas las dimensiones a evaluar, además se deben realizar de manera homogénea para que las muestras sean comparables. Es una técnica menos costosa que las otras, puesto que permite llegar a una gran cantidad de personas en poco tiempo. En el presente estudio se aplicó una encuesta con preguntas cerradas a la totalidad de los empleados de la planta y al área administrativa de la empresa

que no fueron entrevistados. La escala de medición ocupada en la escala de Likert porque es la más utilizada en este tipo de estudio ya que arroja datos más cercanos a la realidad.

- Entrevistas: Este tipo de técnica se utiliza comúnmente cuando se desea profundizar y obtener datos que no se pueden obtener desde un método cuantitativo, ya que permite la interacción directa con el entrevistado y permite la rápida solución de interrogantes. Para la realización de una entrevista se debe considerar la preparación de ésta, las preguntas que se van a realizar, seleccionar las dimensiones a evaluar y explicar de manera clara los objetivos del estudio al entrevistado para no caer en improvisaciones. En el presente estudio se realizaron entrevistas a personas que ocupan cargos claves involucrados directamente con el proceso productivo de la empresa, y una entrevista especial para el Project Manager de la empresa, que además es el dueño de esta.
- Observaciones directas: Se basa en observar de manera directa qué y cómo realizan sus actividades diarias los miembros de la organización durante toda una jornada y por periodos de ciclos completos para que no se escapen situaciones relevantes. Es de vital importancia que las personas que realizan esta técnica estén calificadas, tengas experiencia y con buena capacidad de observación. Esta técnica es costosa debido a la cantidad de tiempo que se debe invertir en ella, y la capacitación y la experiencia que deben tener los observadores.

En la mayoría de las investigaciones, cuando se evalúan actitudes y opiniones, se suele utilizar la escala de Likert. Esta escala se difundió ampliamente por su rapidez y sencillez de aplicación, desde su desarrollo en 1932. Su aplicación ha tenido un crecimiento exponencial a lo largo de los años y en la actualidad, luego de 77 años, continúa siendo la escala preferida de casi todos los investigadores.

La escala de Likert es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas. La principal ventaja que tiene es que todos los sujetos coinciden y comparten el orden de las expresiones. Esto se debe a que el mismo Likert (psicólogo creador de esta escala) procuró dotar a los grados de la escala con una relación de muy fácil comprensión para el entrevistador.

Para poder confeccionar la escala, primero hay que analizar las dimensiones con las cuales se van a trabajar y las variables asociadas a éstas, para luego dar pie a la creación de los reactivos de cada variable, los cuales deben ser objetivos, simple y muy claros al momento de redactar para privilegiar el fácil entendimiento de la persona encuestada. Las preguntas pueden ser redactadas en positivo o negativo ya que la forma en que se escriban no cambia el sentido de la escala.

Posteriormente, luego de definir las respuestas de las preguntas, el cuestionario debe ser probado en una muestra de la población total a encuestar, para así identificar si existe alguna ambigüedad o problemas con algunos de los reactivos.

6.4. Etapas del Estudio

Para esta investigación, fue necesario pasar por seis etapas, ilustradas en la figura 6.1 para poder medir el clima laboral.

Ilustración 6-1: Etapas del Estudio

Fuente: Elaboración Propia

6.4.1. Etapa I: Investigación del tema.

Esta etapa tiene por objetivo construir la bibliografía acerca del Clima Organizacional, para poder hacer un intensivo análisis sobre él y así saber cómo realizar el estudio para que los datos arrojados por la medición sean lo más cercano posible a la realidad.

6.4.2. Etapa II: Investigación de la Empresa.

La mejor manera en que se debe hacer el estudio es conocer la empresa a la cual se le va a medir el Clima Organizacional. Esta etapa se subdividirá en tres sub etapas que se describen a continuación.

6.4.2.1.Investigación del Empresa.

Esta sub etapa se basa en la investigación que se realizó antes de tener conversaciones con personas dentro de la organización, es decir, levantamiento de información a través de la página web de la empresa.

6.4.2.2.Entrevista a Project Manager.

En esta sub etapa, se coordinó una entrevista en profundidad con el Project Manager de la empresa, con el objetivo de conocer la apreciación que tiene él de la empresa desde el punto de

vista de su cargo y como propietario de la empresa, conociendo su percepción del clima laboral según la estructura organizacional, relación entre las diferentes áreas, los principales problemas y la percepción de las dimensiones relevantes para conocer la realidad actual del clima laboral.

La pauta de esta entrevista fue confeccionada teniendo los objetivos recién mencionados en cuanto al clima organizacional, y se aplica de manera presencial.

6.4.2.3.Entrevista a Personas Clave.

En esta sub etapa, se eligen personas que estén directamente relacionadas con el proceso productivo de las bodegas con el fin de entrevistarlos en profundidad y de esta forma conocer su opinión sobre el clima laboral de la empresa. La pauta de entrevista, se construye pensando en que fuese una conversación fluida, ya que consta netamente de la opinión del entrevistado y por ende está sujeta a sus respuestas.

6.4.3. Etapa III: Elaboración de las herramientas de medición

Esta etapa es de suma importancia para la medición ya que es la herramienta de medición al que entrega la variedad de información que permite obtener mejores resultados de la investigación. Para poder describir de mejor manera la elaboración de esta herramienta en cuatro sub etapas.

6.4.3.1.Definición de dimensiones y escala.

Para el análisis de esta investigación se decidió utilizar las nueve dimensiones de Litwin y Stinger con el fin de obtener una vista panorámica que sea certera del clima organizacional. Las nueve dimensiones se describen a continuación:

1. Estructura: es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de sus normas, reglas, políticas, procedimientos, entre otros.

2. Responsabilidad: Es la percepción de los trabajadores en cuanto a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y el compromiso que se asume.

3. Recompensa: Es la percepción sobre qué recibe a cambio del esfuerzo, dedicación y ante los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo.

4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización, acerca de los desafíos y retos que le impone su trabajo.

5. Relaciones: Es la percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: Está relacionado con la percepción de apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes, entre pares y diferentes niveles jerárquicos.

7. Estándares: Es la percepción acerca del énfasis que pone la organización frente parámetros o patrones que indican su alcance y cumplimiento de metas.

8. Conflictos: Esta dimensión mide el grado en que los miembros de la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: Es la percepción del sentimiento de pertenencia a la organización, sintiéndose un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

La medición de estas dimensiones se realizará en la escala de Likert la cual mide el grado en el que está de acuerdo con dicha proposición. Está distribuida en cinco puntos que son: Totalmente

de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo; y el puntaje asignado a cada uno se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 6-1: Opciones de respuesta de la escala de Likert.

Resultados	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia

6.4.3.2.Definición de reactivo

Un reactivo es la posición en donde se le presenta al encuestado para que éste reaccione frente a este. Se construyen en base a la dimensión que se esté estudiando y a la variable de esta.

Las dimensiones miden aspectos amplios de la organización, es por esto que, para realizas un análisis más profundo, se definen variables dentro de cada una de las nueve dimensiones, y para cada variable se redacta un reactivo. Para efectos de este estudio, se redactaron seis variables para para cada dimensión en relación a las necesidades de estudio de cada una de ellas.

Para la dimensión **estructura**, se definieron las siguientes variables con sus respectivos reactivos:

1. Protocolo: Los protocolos rutinarios en la empresa son adecuados y no entorpecen mi trabajo.

2. Burocracia: Existe un nivel de burocracia no excesivo y eso apoya a que las cosas salgan fácilmente.

3. Distribución de roles y funciones: Los roles y funciones en mi área están bien definidos.

4. Horarios: El horario de trabajo definido es el correcto y no interfiere en mi vida privada.

5. Ergonomía: La distribución física de los espacios de la organización permite realizar un trabajo eficiente y efectivo.

6. Rigidez de estructura de mando: En esta empresa no es problema el acceder a hablar con las personas que ejercen cargos superiores si un trabajador así lo requiere.

Para la dimensión **responsabilidad**, se asignaron las siguientes variables y sus respectivos reactivos:

1. Empoderamiento: Mis superiores solo trazan una línea de trabajo general, el resto de cómo proceder es mi responsabilidad.

2. Confianza en el desempeño de colaboradores: En esta empresa, las personas que están en cargos superiores confían en el desempeño de sus subordinados.

3. Responsabilidad asociada al cargo: La responsabilidad que manejo en mi cargo es adecuada.

4. Desarrollo de la proactividad: Tengo la oportunidad de realizar acciones e ideas innovadoras en mi área trabajo por iniciativa propia.

5. Libertad de toma de decisiones: En caso de algún problema inesperado en mi área de trabajo, tengo libertad para tomar una decisión.

6. Orientación a la autonomía: Se insta constantemente al personal a que sean capaces de trabajar en forma autónoma.

Para la dimensión **recompensa**, se definió que las variables y sus respectivos reactivos serían las siguientes:

1. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo: La empresa me ofrece buenas oportunidades de capacitación.

2. Reconocimiento: El buen desempeño siempre es reconocido públicamente por los superiores.

3. Satisfacción con la remuneración: Considero que mi remuneración es adecuada de acuerdo a mi trabajo.

4. Reconocimiento económico: Estoy a gusto con los beneficios, bonificaciones y aguinaldos que entrega la empresa.

5. Transparencia en la recompensa: En la empresa existe una política de sueldos clara y conocida por todos.

6. Equidad de sueldos: Pienso que existe equilibrio entre mi sueldo y el sueldo que reciben otras personas que realizan trabajos similares al mío.

Para la dimensión **desafío**, se definieron las siguientes variables y sus respectivos reactivos:

1. Rutina laboral: Mi trabajo no se transforma nunca en una actividad aburrida ya que mi labor me presenta siempre desafíos.

2. Innovación y desarrollo: No existen dificultades al momento de querer emprender con ideas nuevas dentro de la empresa.

3. Nivel de exigencia de metas: Existe agobio laboral en la empresa.

4. Adecuado establecimiento de metas: Las metas que me impone la empresa son alcanzables y realizables.

5. Sentido con la labor realizada: Me siento altamente realizado con el trabajo que realizo en la empresa.

6. Satisfacción en el oficio: Estoy satisfecho con mi nivel alcanzado dentro de mi oficio.

Para la dimensión **relaciones**, se definió que las variables y sus respectivos reactivos serían las siguientes:

1. Calidad de las relaciones sociales entre trabajadores: Existe un buen ambiente laboral entre los trabajadores.

2. Respeto entre trabajadores: Considero que la comunicación con mis compañeros es respetuosa.

3. Empatía hacia los trabajadores de parte de sus superiores: Siento el apoyo de mis superiores cuando tengo asuntos personales extra laborales.

4. Trato digno y equitativo: En esta empresa existe un trato digno y equitativo de superiores a trabajadores

5. Efecto de las relaciones en el desempeño: Las buenas relaciones que existen en mi área incentivan el buen desempeño de parte de los trabajadores.

6. Relación entre superior directo y trabajador: Se fomenta el trabajo en equipo entre supervisores y trabajadores.

Para la dimensión **cooperación**, se asignaron las siguientes variables y sus respectivos reactivos:

1. Percepción de apoyo mutuo: Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros.

2. Colaboración entre superiores y colaboradores: La gerencia de la empresa está comprometida a colaborar continuamente con las necesidades de sus trabajadores.

3. Colaboración entre áreas: Existe buena coordinación y apoyo entre las distintas áreas de la empresa.

4. Fomento de la cooperación: En la empresa se fomenta el trabajo en equipo.

5. Cooperación entre pares: Cuando es necesario sacar adelante una tarea, las personas de mi área cooperan unas con otras.

6. Efecto de la cooperación en el desempeño: Las actividades y tareas de la empresa resultan de buena manera, por el espíritu de cooperación integrado en toda la organización.

Para la dimensión **estándares**, se definieron las siguientes variables y sus respectivos reactivos:

1. Cumplimiento de plazos: Considero que en la empresa se cumplen los plazos establecidos para los objetivos, metas, proyectos y tareas fijadas.

2. Seguridad: Me siento protegido en mi área de trabajo, por el alto nivel de seguridad de la empresa.

3. Claridad de los estándares: Los trabajadores de la empresa conocen lo que los superiores esperan de ellos y cómo llevar a cabo las funciones a un nivel esperado.

4. Cumplimiento de objetivos: En esta empresa se logran los objetivos y proyectos propuestos.

5. Cumplimiento de planes y programas: En la empresa se cumplen los planes y programas de trabajo en el tiempo propuesto.

6. Compromiso con normas de calidad: En la empresa las personas muestran preocupación por el cumplimiento de normas de alta calidad.

Para la dimensión **conflicto**, se definió que las variables y sus respectivos reactivos serían las siguientes:

1. Equidad: En esta empresa todos somos tratados de la misma forma, sin favoritismo.
2. Tolerancia: En esta empresa las personas son tolerantes con las opiniones ajenas.
3. Disposición ante conflictos entre pares: Cuando surge un conflicto entre compañeros de trabajo, existe disposición y formas adecuadas para resolverlo.
4. Libertad de expresión: Puedo expresar mi opinión sobre un tema relacionado al establecimiento o compañero, libremente y sin restricción.
5. Consideración y respeto: En la empresa se promueve el respeto y la consideración sin distinción del cargo que se tiene.
6. Manejo de conflicto: Los conflictos generados se resuelven de manera rápida y adecuada.

Para la dimensión **identidad**, se asignaron las siguientes variables y sus respectivos reactivos:

1. Importancia de su labor: Cumplo un rol importante dentro de la empresa.
2. Identificación: Me identifico con los valores de la empresa.
3. Compromiso con las metas: Las metas que tiene la empresa, de alguna manera son mis metas y me representan.
4. Compromiso con la imagen: Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la empresa.

5. Compromiso laboral: Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con mejores condiciones económicas, dudaría antes de cambiarme.

6. Orgullo: Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.

6.4.3.3.Segmentación

Cuando se habla de segmentación, se hace referencia a los parámetros bajo los cuales se realizará la diferenciación de los trabajadores con el fin de tener un análisis más exhaustivo y específico sobre el clima organizacional, dependiendo principalmente de la estructura de la empresa.

Posterior a la investigación de la empresa se da lugar a esta sub etapa en donde se decide realizar una segmentación por género, antigüedad en la empresa y lugar de trabajo. Cuando se habla de lugar de trabajo se refiere a la oficina administrativa o a la maestranza.

Finalmente, la segmentación será la siguiente:

- Antigüedad en la institución: Menos de 6 meses, entre 6 meses y 1 año, entre 1 año y 3 años o mayor a 3 años

- Lugar de trabajo: Oficina Administrativa o Maestranza.

Esta herramienta creada toma el nombre de “Encuesta de Percepción Laboral” en donde los trabajadores pueden evaluar a la empresa para poder hacer efectiva la medición del clima organizacional. Es importante destacar que antes de aplicarla, se le debe realizar una prueba piloto para corroborar la claridad de las preguntas para facilitar el entendimiento del encuestado.

6.4.3.4.Prueba Piloto

La prueba piloto del instrumento o herramienta de medición, es un proceso en donde la encuesta es puesta a prueba por un número determinado de colaboradores, con el único fin de verificar si los reactivos creados son de fácil entendimiento al igual que las instrucciones de la misma, en caso que no lo fuera, para posteriormente corregir la causa de confusión.

Esta prueba fue realizada por 3 alumnos de la Universidad Técnica Federico Santa María de las carreras Ingeniería Civil Mecánica, Construcción Civil e Ingeniería en Diseño de Productos. Estas personas fueron elegidas para realizar la prueba piloto, de manera independiente entre ellos, ya que no poseen mayores conocimientos en el área y además no tienen ninguna relación con la empresa estudiada. Una vez validad la prueba piloto, se procede a construir la "Encuesta de Percepción Laboral" para poder realizar la medición del Clima Organizacional en la empresa Ecostandard.

6.4.4. Etapa IV: Aplicación de la herramienta de medición

Una vez lista la herramienta de medición, se da pie a la aplicación de esta a los trabajadores de la empresa. Se espera obtener la opinión de al menos el 76,19% de los trabajadores para hacer válido el estudio, lo que se traduce en obtener la opinión de 16 personas de un total de 21 personas.

Para privilegiar la comodidad de los encuestados y poder hacer el proceso más expedito, la aplicación de la encuesta se realiza de manera presencial con la herramienta impresa con copias suficientes para cada encuestado, lo cual permite que éstos puedan responder la encuesta de forma confidencial y sobre todo personal.

El plazo máximo autorizado para realizar la encuesta fue de 3 días con el fin de minimizar la intervención en las labores diarias de los trabajadores.

La encuesta fue mostrada al Project Manager con el objetivo de crear consciencia de la importancia que tiene la realización del estudio y de los beneficios que reporta para la organización, tanto para él como dueño de la empresa asi como también para sus trabajadores.

Una vez realizada la revisión con el Project Manager, se procedió a aplicar la encuesta.

6.4.5. Etapa V: Análisis de resultados

Una vez finalizada la etapa de "Aplicación de la Herramienta de Medición", se procedió a tabular y, posteriormente, analizar los datos obtenidos.

Este análisis se realizó según la segmentación creada para los cargos y tipo de trabajadores, por cada dimensión primero y por último por cada reactivo. De esta manera se pretende obtener resultados más específicos y cercanos a la realidad. Por lo tanto, los análisis son descritos a continuación:

- Análisis general por reactivo
- Análisis general por dimensión
- Análisis por reactivo según la antigüedad en la empresa
- Análisis por dimensión según la antigüedad en la empresa
- Análisis por reactivo según lugar de trabajo
- Análisis por dimensión según lugar de trabajo

Los resultados matemáticos serán obtenidos gracias a la herramienta SPSS, un programa estadístico informático del desarrollador IBM, en donde se calcularon los datos estadísticos de

medida de tendecia central tales como la moda, mediana y media, además de las desviaciones estándar para todos los diferentes análisis a realizar.

Estos resultados fueron clasificados según análisis FODA, de acuerdo a la siguiente tabla, la cual fue creada según los resultados obtenidos, específicamente con los promedios y las desviaciones estándar.

Tabla 6-2: Escala de fortaleza

Factor	Resultado
Mayor que 4	Fortaleza Lograda
Mayor que 3,78 y menor que 4	Fortaleza en desarrollo
Mayor que 3,55 y menor que 3,78	Factor crítico
Menor que 3,55	Factor altamente crítico

Fuente: Elaboración propia

6.4.6. Etapa VI: Conclusiones de la medición

Las conclusiones a las que se llega en base a este estudio de medición se realiza según los resultados matemáticos obtenidos en donde se identifican las dimensiones y reactivos mejor y peor valorados por los trabajadores, tanto en la forma segmentada como en la forma general.

Estas conclusiones son importantes para el estudio ya que, con ellos, se pueden dar sugerencias acertadas a la empresa para mejorar en las dimensiones críticas y como fortalecer las que están logradas o en desarrollo.

7. RESULTADOS

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos del estudio de clima organizacional de Ecostandard SpA. Estos resultados se detallan en forma correlativa y por cada etapa metodológica en que se realizó.

7.1. Investigación de la Empresa

En esta investigación, se procede a entrevistar al Product Manager de la empresa, además de entrevistar a personas claves dentro de la misma, en la oficina administrativa y en maestranza, con el fin de obtener antecedentes sobre la organización y aspectos relativos al estudio que ayuden a medir el clima laboral actual.

7.1.1. Resultados entrevista Project Manager

Según lo dicho por el Project Manager, la empresa nunca pasó por un estudio de clima laboral ya que, en tiempos actuales, los recursos y el tiempo que esta posee, están destinados a objetivos más importantes, como el aumento de las ventas y producción, en vez de medir el clima laboral.

De acuerdo a lo extraído de la entrevista, él indica que “El clima laboral en la empresa es totalmente una montaña rusa, porque hay buenos momentos que generalmente vienen después de negociaciones o de reajustes, y posteriormente empieza a decaer hasta que hay malestares, principalmente en la maestranza”.

En general, no existen mayores problemas en la oficina administrativa, ya que el ambiente, dentro de todo, es bien grato y las instalaciones son suficientes para el desarrollo de las actividades que a cada uno le corresponde. El problema recae en maestranza, donde el trato de los maestros es más dificil y ante cualquier diferencia de opinión, o si algo no les gustó, renuncian al instante, lo

que genera una alta rotación de personal. Cabe destacar que, con la llegada del nuevo Jefe de Maestranza, las cosas han cambiado un poco ya que, gracias a su experiencia en el área, la relación de él con los maestros es bastante buena y logra generar buen feedback entre gerencia y maestranza. El trato es más coloquial, sin perder el sentido jerárquico, pero se han ido desarrollando instancias en que se promueve el compañerismo y la tolerancia dentro de esta área. Por todo lo anteriormente señalado el Project manager cree que en la maestranza es donde se obtendrán resultados más deficientes dentro del estudio.

De acuerdo a lo conversado y haciendo relación con las dimensiones de Litwin y Stinger a evaluar, se pudo elaborar la siguiente síntesis:

1. **Estructura:** El directorio de la empresa ha entregado al Project Manager todo poder de administrar conforme a los estatutos y decisiones que estime conveniente, para el desarrollo y avance de la organización. El Gerente General, tiene la función de coordinar a todos los trabajadores de tal forma que, en conjunto, se logre el objetivo de la empresa, que es lograr aumentar las ventas de sus bodegas. Es este último quien percibe, en general, que los trabajadores saben qué tienen que hacer, hasta donde llegan sus atribuciones y donde comienzas las de sus compañeros, por lo mismo cree que la empresa funciona bien si es supervisada, por lo que constantemente se hacen rondas para chequear el cumplimiento del trabajo. Los protocolos y procedimientos no son claros y conocidos por todos los miembros de la organización ya que existe la gran confusión, en la oficina administrativas, de quién es su jefe, o el Gerente General o si es el Project Manager. La burocracia no es la característica principal, si bien existe burocracia para temas importante, lo cual es normal en muchas empresas, esta no es en exceso, puesto que la eficiencia y practicidad tienen mayor valor para tareas diarias, según su criterio.

2. **Responsabilidad:** En general los trabajadores trabajan bien, pero, a su juicio, la proactividad no es una de sus cualidades, ya que la mayoría de estos son jóvenes entre 24 a 28 años, lo que significa es que necesitan mayor supervisión para motivarlos ya que supone que no tienen mayores responsabilidades en su vida personal, por lo que no les importa mucho cambiar de trabajo. A los trabajadores de más edad, sustentos de familia, se nota más la responsabilidad y el compromiso para con el trabajo ya que tienen mayores responsabilidades en su vida personal, ya sea pagar dividendos, universidades, colegio, etc.

3. **Recompensa:** El Project Manager reconoce que no hay reconocimientos especiales para los trabajadores, salvo para los vendedores, que tienen comisión por venta, pero, si las cosas van bien en la empresa en lo económico, pueden existir aguinaldos y bonos; pero no existen castigos. En cuento a los salarios, dice estar pagando sobre el mercado y está conforme con este punto.

   No hay incentivos y reconocimientos psicológicos sobre el desempeño de los trabajadores ya que no tiene tiempo de preocuparse del estado de ánimo de las personas ya que él tiene prioridades mayores según lo que comenta.

4. **Desafío:** Depende del cargo de cada trabajador. Hay cargos en que, si se emprenden nuevos desafíos, pero muy poco, como hay otros que no hay desafíos nuevos. General, todo el trabajo de Ecostandard es monótono.

5. **Relaciones:** Según lo comentado por el entrevistado, existe un gran respeto entre los trabajadores, estando o no el Project Manager presente, ya que él logra percibir un buen ambiente cuando llega, y no percibe “tensión en el aire”. En general no existen mayores conflictos entre los trabajadores ya que muchos de ellos, hoy son amigos, por lo que su relación es más fraternal que laboral.

6. **Cooperación:** Entre áreas, se da mucho la colaboración y es súper cruzada entre las diferentes especialidades de los trabajadores, ya sea en lo ingenieril, lo ambiental, los relacionado al diseño, etc. La disposición es buena a colaborar entre los trabajares tanto de la oficina administrativa como en maestranza y entre los dos lugares a su vez. Existe espíritu de trabajo en la empresa para alcanzar los objetivos propuestos y así, sacar adelante el proyecto, sin importar el nivel jerárquico al que pertenezca. Reman todos para el mismo lado.

7. **Estándares:** En el caso de maestranza, existe un plan de producción que le indica a cada trabajador qué es lo que espera la empresa de él, y asociado a esto hay incentivos que motivan el cumplimiento de las metas. El incentivo está porque le trabajo es más bien físico y de esta forma se busca aumentar su productividad.

   En la oficina administrativa, el contacto es más directo por lo que se tiene una supervisión constante a los trabajadores por lo que las metas son más fáciles de alcanzar. Hoy en día, existe una especie de minuta que indica qué es lo que debe hacer cada uno, que se envía por correo, que indica los responsables del trabajo, los horarios y fechas en que se debe cumplir, y este sistema ha funcionado bastante bien.

8. **Conflictos:** No ha habido mayores conflictos en la empresa, pero cuando han ocurrido, o cuando ocurren, el conducto regular es entrevistar a los involucrados individualmente y en base a las versiones, se hace una evaluación de la posible solución de los problemas que van desde reunión en conjunto con los trabajadores, usando el diálogo, hasta el despido de trabajadores.

   Estos conflictos son de carácter laboral. No existe una instancia de resolver conflictos de carácter personal ya que no es tema del Project manager solucionarlo, ni tampoco el lugar

para llevar a cabo esas disputas. En casos donde problemas personales afecten el cumplimiento y desempeño de las personas, intercederá el Project manager y evaluará la permanencia de los involucrados dentro de la empresa.

Siempre hay instancia para que los trabajadores se acerquen al Project manager o a la alta gerencia para plantear sus problemas o inquietudes. Parte de los cambios que se esperan hacer es generar reuniones semanales o algo por el estilo.

9. **Identidad**: No todos los trabajadores sienten el sentimiento de pertenencia dentro de la organización ya que hay personas que han ingresado a la empresa únicamente porque necesitan trabajar y no porque están haciendo lo que les gusta. Ahora, como es una empresa que aún está partiendo, ha habido que contratar a este tipo de gente por urgencia de personal.

   En general, los trabajadores se sienten orgullosos e importantes dentro de la empresa ya que saben que su trabajo es igual de importante que el de los demás. Los resultados del trabajo se obtienen gracias al trabajo en conjunto de todos los trabajadores y no de individuos en particular.

   Anteriormente se hizo una especie de estudio de clima laboral, pero se basó en hacer una dinámica con dos psicólogas en que se creó la instancia para hablar de ciertos temas que inquietaban a los trabajadores, pero no se generaron cambios permanentes en la empresa para mejorar el clima laboral.

   El crecimiento de la empresa en los últimos años ha generado cierto disgusto en los trabajadores ya que ven que ha aumentado el volumen de producción y ventas, pero no aumentos en los salarios de los trabajadores. Este aumento de salario no se ha realizado ya

que, al ser una empresa relativamente nueva en el mercado, todo lo ganado se va reinvirtiendo en proyectos, bienes de capital, etc.

Conociendo la percepción del Project Manager en todas las dimensiones, se hace énfasis en el interés de la gerencia de la empresa en seguir creciendo y no tanto en conocer las opiniones en el clima laboral, ya que es no un tema relevante, en estos momentos, para la organización con el fin de trabajar en post de un buen ambiente para sus trabajadores, y así aumentar la productividad en base a la felicidad de los trabajadores.

7.1.2. Resultados entrevista a Personas Clave

De la entrevista con las personas clave, que por motivos personales prefirieron no revelar su nombre, se extrajo información importante respecto su percepción del clima laboral en la empresa.

Todos concuerdan en que las relaciones interpersonales entre los trabajadores influyen directamente con la productividad de la empresa ya que, si los trabajadores no tienen las comodidades necesarias para trabajar, pierden el foco de la concentración y su desempeño no es el esperado.

En general, el clima laboral no es muy bueno ya que en ciertos momentos que se torna denso por diferentes situaciones, ya sea por proceso, personas o características de cada individuo, pero en cuanto a desarrollo de personas, es bueno. Los problemas por área son diferentes ya que el contrato de cada entrevistado es distinto, pero todos concuerdan en que el gran problema es con la alta gerencia.

En cuanto a la estructura de la empresa, la percepción es buena, ya que está bien clasificado el orden jerárquico, pero las funciones y roles que posee cada individuo es lo que se cuestiona. Al no

tener claras las funciones de cada cargo, la alta gerencia exige hacer trabajos que no corresponden según el cargo, lo que obstaculiza las verdaderas labores que en un principio se les encomendaron.

La responsabilidad de los trabajadores es buena, ya que existe el compromiso de los trabajadores para sacar adelante los proyectos, tanto en maestranza como en la oficina administrativa, tratando de cumplirles siempre a tiempo a los clientes.

Las recompensas son un tema crítico dentro de la percepción de los entrevistados. La empresa está facultada para dar o no dar compensaciones extra al salario de los trabajadores. Desde este punto de vista, los bonos se dieron en post de aumentar la productividad de los trabajadores. El problema recae en que los trabajadores ven que ha aumentado el nivel de producción, y por ende el número de ventas, pero este aumento en la economía de la empresa no se refleja en el salario de los trabajadores, es decir, todo aumento de los márgenes de la empresa, va directamente para los dueños de la empresa.

En maestranza, los desafíos se ven a diario, ya que son la parte ejecutora del producto. Los desafíos se plasman en la facilidad que tienen los trabajadores para poder producir las bodegas. El desafío está en poder cumplir con las fechas dados los recursos disponibles. A esto se le suma la crisis económica que afectó al país el año recién pasado y no ha dejado indiferente a esta empresa. Por otro lado, en la oficina administrativa el panorama es completamente diferente. El trabajo que ahí se realiza es más bien monótono y rutinario, por lo que no hay muchos incentivos a nuevos desafíos.

La relación entre los miembros de la empresa es buena, pero a la vez se vuelve algo ácida la relación cuando hay que comunicarse con la alta gerencia, ya que en cuando se está en grupo, el

compañerismo va primero, pero al momento de algún conflicto o problema, este comañerismo se pierde y cada uno se defiende a si mismo.

La cooperación existente entre los trabajadores es considerada como excelente. Siempre está la disposición a apoyar a los compañeros en los distintos problemas que requieran ayuda extra. La buena voluntad siempre está presente, lo que ayuda a fomentar el compañerismo.

Sí existe un sentimiento de pertenencia porque se sienten comprometidos a salir adelante con los proyectos que se llevan a cabo. Existe la creencia de que vendrán tiempos mejores y cambios en pro de los trabajadores.

Los cambios que ha sufrido la empresa ha afectado a varios de los trabajadores ya que se han ido contratando cada vez más trabajadores. El lidiar con nuevas persona y nuevos caracteres es difícil. La expansión de la empresa genera mayor presión hacia los trabajadores en estar a la altura de la calidad de los productos y el servicio que se espera entregar.

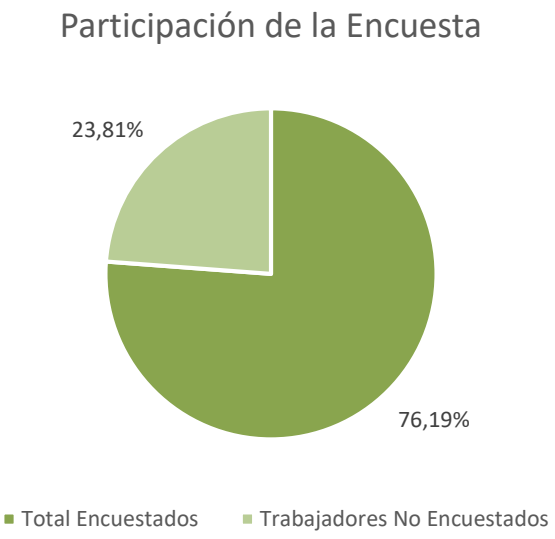
7.1.3. Aplicación de la Herramienta de Medición

La encuesta de satisfacción laboral fue aplicada presencialmente y entregada a cada trabajador de la empresa el día 27 de enero de 2017, y esta fue respondida por la mayoría el mismo día, 15 minutos antes de empezar la hora de colación. Los 2 trabajadores que no respondieron la encuesta se encontraban con mucho trabajo y se negaron a responderla por falta de tiempo.

La disposición de los trabajadores a responderla fue muy buena una vez que se les explicó que era completamente anónima y que no existía respuesta errada, sólo bastaba su propia percepción.

Finalmente, al día 13 de febrero, se lograron 16 respuestas, lo que representa una participación de los trabajadores de un 76,19 %, como se ve en la siguiente figura.

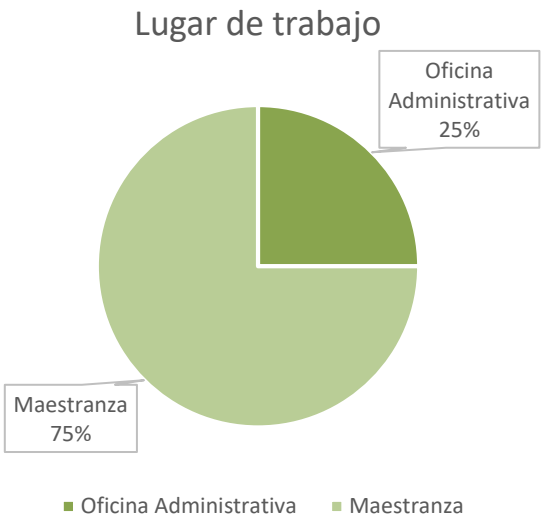
Ilustración 7-1: Participación de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la segmentación por área, de las personas que participaron en el estudio, como se ve la figura 7.2, el 25% trabajan en la oficina administrativa, equivalente a 4 personas, y el 75% trabaja en la maestranza de la empresa, equivalente a 12 personas.

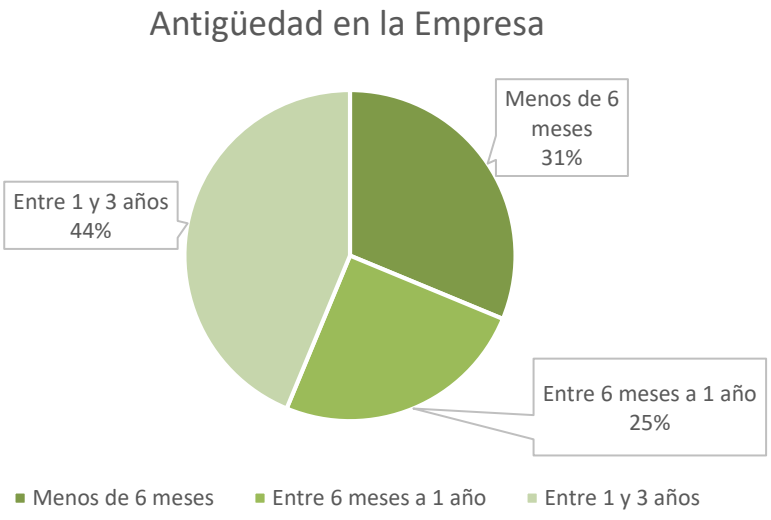
Ilustración 7-2: Lugar de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la antigüedad de los trabajadores en la empresa, la distribución se ilustra en la figura 7.3, donde se puede apreciar que el 31%, equivalente a 5 personas, llevan menos de 6 meses en la empresa. El 25%, equivalente a 4 personas, lleva entre 6 meses y 1 año en la empresa, y el 44%, equivalente a 7 personas.

Ilustración 7-3: Antigüedad en la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

7.2. ANALISIS DE RESULTADOS

El análisis de los resultados serán individuales para cada segmentación de personal, dimensiones, reactivos y generales en base a las respuestas obtenidas por la encuesta, utilizando la herramienta SPSS.

7.2.1. Generales

7.2.1.1. Resultados Generales por Dimensión

Para obtener tal resultado, se calcula el puntaje por reactivo que cada individuo le otorga, y se calcula el puntaje promedio por reactivo. Una vez obtenidos los promedios por reactivo, se agrupa

los reactivos por dimensión y se calcula el promedio general obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 7-1: Fortaleza por Dimensión

	Dimensión	Puntaje
Fortaleza lograda		
Fortaleza en desarrollo		
Factor crítico	Relaciones	3.76
	Identidad	3.65
Factor altamente crítico	Conflicto	3.53
	Responsabilidad	3.52
	Estructura	3.31
	Cooperación	3.24
	Desafío	3.21
	Estándares	3.13
	Recompensa	1.92

Fuente: Elaboración propia

7.2.1.2. Resultados generales por Reactivo

Para tener el resultado general por reactivo, se calcula el puntaje promedio que cada reactivo obtuvo de entre las 16 respuestas obtenidas.

Los 7 reactivos con mayor puntaje fueron, en orden decreciente:

1. Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con mejores condiciones económicas, dudaría antes de cambiarme.
2. Existe un buen ambiente laboral entre los trabajadores.
3. Considero que la comunicación con mis compañeros es respetuosa.
4. Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros.
5. El horario de trabajo definido es el correcto y no interfiere en mi vida privada.

6. En esta empresa no es problema el acceder a hablar con las personas que ejercen cargos superiores si un trabajador así lo requiere.

7. En esta empresa las personas que están en cargos superiores confían en el desempeño de sus subordinados.

De estos siete reactivos, dos corresponden a la dimensión Estructura, en quinto y sexto lugar; uno corresponde a la dimensión Responsabilidad, en séptimo lugar, dos corresponden a la dimensión Relaciones, en segundo y tercer lugar, uno corresponde la dimensión Cooperación, en cuarto lugar, y por último, uno corresponde a la dimensión Identidad, en primer lugar, lo cual concuerda con el análisis realizado por dimensión, siendo los tres primeros lugares de factor crítico y los demás pertenecen a la categoría de factor altamente crítico.

Los siete reactivos con menos puntaje, en orden creciente fueron:

1. Pienso que existe equilibrio entre mi sueldo y el sueldo que reciben otras personas que realizan trabajos similares al mío.

2. Considero que mi remuneración es adecuada de acuerdo a mi trabajo.

3. En la empresa existe una política de sueldos clara y conocida por todos.

4. Esta empresa me ofrece buenas oportunidades de capacitación.

5. Estoy a gusto con los beneficios, bonificaciones y aguinaldos que entrega la empresa.

6. La gerencia está comprometida a colaborar continuamente con las necesidades de sus trabajadores.

7. El buen desempeño siempre es reconocido públicamente por los superiores.

De estos siete reactivos, seis corresponde a la dimensión Recompensa y uno a la dimensión Cooperación en sexto lugar, lo que concuerda con el análisis por dimensión, considerado como factor altamente crítico siendo Recompensa el peor promedio.

7.2.2. Resultados por antigüedad en la empresa

7.2.2.1.Menos de 6 meses por dimensión

Para obtener este resultado, se agruparon los reactivos de cada dimensión y se calcula el puntaje promedio que cada individuo, que lleva menos de 6 meses en la empresa, le otorgó a dicha dimensión. Una vez obtenidos estos promedios por dimensión, se calcula el promedio general donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7-2: Fortaleza de Dimensión por antigüedad menor a 6 meses.

	Dimensión	Puntaje
Fortaleza lograda		
Fortaleza en desarrollo		
Factor crítico	Identidad Estructura Conflicto Cooperación	3.67 3.60 3.60 3.57
Factor altamente crítico	Relaciones Estándares Desafío Responsabilidad Recompensa	3.53 3.37 3.33 3.23 2.50

Fuente: Elaboración propia

7.2.2.2.Menos de 6 meses por Reactivo

Para tener el resultado por reactivo, se calcula el puntaje promedio que cada reactivo obtuvo, en base a las respuestas de los trabajadores que llevan menos de 1 año trabajando en la organización.

Para este caso los ocho reactivos con mayor puntaje fueron los siguientes en orden descendiente:

1. En la empresa se fomenta el trabajo en equipo.
2. Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros.
3. El horario de trabajo definido es el correcto y no interfiere en mi vida privada.
4. Existe un buen ambiente laboral entre los trabajadores.
5. En la empresa, las personas muestran preocupación por el cumplimiento de normas de alta calidad.
6. Puedo expresar mi opinión sobre un tema relacionado al establecimiento o compañero, libremente y sin restricción.
7. En la empresa se promueve el respeto y la consideración sin distinción del cargo que se tiene.
8. Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con mejores condiciones económicas, dudaría antes de cambiarme.

De estos ocho reactivos, los primeros cuatro tuvieron la misma puntuación y los últimos 4 tuvieron la misma puntuación. Dos de los primeros corresponden a la dimensión Cooperación, uno a la dimensión Estructura y el último a la dimensión Relaciones. De los últimos cuatro, dos pertenecen a la dimensión Conflicto, uno a la dimensión Estándares y el último a la dimensión Identidad, lo que está relacionado directamente con el estudio por dimensión.

Los seis reactivos con menor puntaje, se presentan a continuación en orden ascendente:

1. Pienso que existe equilibrio entre mi sueldo y el sueldo que reciben otras personas que realizan trabajos similares al mío.
2. Considero que mi remuneración es adecuada de acuerdo a mi trabajo.
3. En la empresa existe una política de sueldos clara y conocida por todos.
4. Se insta constantemente al personal a que sean capaces de trabajar en forma autónoma.
5. Mis superiores solo trazan una línea de trabajo general, el resto de cómo proceder es mi responsabilidad.
6. Estoy a gusto con los beneficios, bonificaciones y aguinaldos que entrega la empresa.

De estos seis reactivos, los tres primeros y el último corresponden a la dimensión Recompensa y el cuarto y quinto lugar corresponden a la dimensión Responsabilidad, lo que está relacionado directamente con el estudio por dimensión.

7.2.2.3.Entre 6 meses y 1 año por dimensión

Para obtener este resultado, se realiza el mismo procedimiento que para el análisis anterior y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 7-3: Fortaleza de Dimensión por antigüedad entre 6 meses y 1 año

	Dimensión	Puntaje
Fortaleza lograda		
Fortaleza en desarrollo	Identidad Responsabilidad	3,88 3,79
Factor crítico	Estructura Desafío	3,63 3,63
Factor altamente crítico	Relaciones Conflicto Cooperación Estándares Recompensa	3,54 3,33 3,25 3,21 2,58

Fuente: Elaboración propia

7.2.2.4.Entre 6 meses y 1 año por Reactivo

Para tener el resultado por reactivo, se calcula el puntaje promedio que cada reactivo obtuvo, en base a las respuestas de los trabajadores que llevan entre 1 y 3 años trabajando en la organización.

Para este caso los tres reactivos con mayor puntaje fueron los siguientes en orden descendiente:

1. En esta empresa no es problema el acceder a hablar con las personas que ejercen cargos superiores si un trabajador así lo requiere.
2. Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con mejores condiciones económicas, dudaría antes de cambiarme.
3. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la empresa.

De estos tres reactivos, el primero corresponde a la dimensión Estructura, y los dos siguientes corresponden a la dimensión Identidad, lo que guarda estrecha relación con el análisis hecho anteriormente por dimensión.

Los tres reactivos con menor puntaje, se presentan a continuación en orden ascendente:

1. Pienso que existe equilibrio entre mi sueldo y el sueldo que reciben otras personas que realizan trabajos similares al mío.
2. Considero que mi remuneración es adecuada de acuerdo a mi trabajo.
3. En la empresa existe una política de sueldos clara y conocida por todos.

De estos tres reactivos, todos perteneces a la dimensión de Recompensa, lo que guarda estrecha relación con el análisis hecho anteriormente por dimensión.

7.2.2.5.Entre 1 y 3 años por Dimensión

Para obtener este resultado, se realiza el mismo procedimiento que para el análisis anterior y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7-4: Fortaleza de Dimensión por antigüedad entre 1 y 3 años.

	Dimensión	Puntaje
Fortaleza lograda	Relaciones Conflicto	4,13 4,08
Fortaleza en desarrollo		
Factor crítico	Responsabilidad	3,63
Factor altamente crítico	Identidad Estructura Cooperación Desafío Estándares Recompensa	3,38 3,21 3,13 3,04 3,04 1,21

Fuente: Elaboración propia

7.2.2.6.Entre 3 y 10 años por Reactivo

Para tener el resultado por reactivo, se calcula igual que el análisis anterior.

Para este caso los siete reactivos con mayor puntaje fueron los siguientes en orden descendiente:

1. Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con mejores condiciones económicas, dudaría antes de cambiarme.
2. Cuando es necesario sacar adelante una tarea, las personas de mi área cooperan unas con otras.

3. Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros.
4. El horario de trabajo definido es el correcto y no interfiere en mi vida privada.
5. En la empresa se promueve el respeto y la consideración sin distinción del cargo que se tiene.
6. Existe un buen ambiente laboral entre los trabajadores.
7. Tengo la oportunidad de realizar acciones e ideas innovadoras en mi área trabajo por iniciativa propia.

De estos siete reactivos, el primero corresponde a la dimensión Identidad, el segundo y tercero a Cooperación, el cuarto a Estructura, quinto a Conflicto, el sexto a Relaciones y el septimo a Responsabilidad, lo que guarda estrecha relación con el análisis hecho anteriormente por dimensión en Relaciones y Conflicto, pero difiere con las demás dimensiones.

Los tres reactivos con menor puntaje, se presentan a continuación en orden ascendente:

1. Esta empresa me ofrece buenas oportunidades de capacitación.
2. Estoy a gusto con los beneficios, bonificaciones y aguinaldos que entrega la empresa.
3. En la empresa existe una política de sueldos clara y conocida por todos.

De estos tres reactivos, los tres corresponden a la dimensión Recompensa, lo que está relacionado directamente con el estudio por dimensión.

7.2.3. Resultados por área

7.2.3.1.Oficina Administrativa por Dimensión

Fue necesario agrupar los reactivos según la dimensión a la cual pertenece para poder lograr el resultado de este análisis. Posterior a esto, se calcula el puntaje promedio de cada individuo que trabaja en la oficina administrativa o en la maestranza. Una vez obtenidos estos promedios, se calcula un promedio general en donde se llega al siguiente resultado:

Tabla 7-5: Fortaleza por Dimensión de Oficina Administrativa

	Dimensión	Puntaje
Fortaleza lograda	Responsabilidad	4,17
Fortaleza en desarrollo	Relaciones Identidad	3,83 3,83
Factor crítico		
Factor altamente crítico	Cooperación Desafío Estructura Estándares Conflicto Recompensa	3,00 2,67 2,00 2,00 1,67 1,00

Fuente: Elaboración propia

7.2.3.2.Oficina Administrativa por reactivo

Para tener el resultado por reactivo, se calcula el puntaje promedio que cada reactivo obtuvo, en base a las respuestas de los trabajadores de la oficina administrativa de la empresa.

Para este caso los diez reactivos con mayor puntaje fueron los siguientes en orden descendiente:

1. Existe agobio laboral en la empresa.
2. En esta empresa las personas que están en cargos superiores confían en el desempeño de sus subordinados.
3. Cuando es necesario sacar adelante una tarea, las personas de mi área cooperan unas con otras.

4. Mis superiores solo trazan una línea de trabajo general, el resto de cómo proceder es mi responsabilidad.
5. Considero que la comunicación con mis compañeros es respetuosa.
6. Existe un buen ambiente laboral entre los trabajadores.
7. Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con mejores condiciones económicas, dudaría antes de cambiarme.
8. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la empresa.
9. Cumplo un rol importante dentro de la empresa.
10. En caso de algún problema inesperado en mi área de trabajo, tengo libertad para tomar una decisión.

De estos diez reactivos, todos obtuvieron el puntaje máximo. Tres corresponden a la dimensión Responsabilidad, uno a la dimensión Desafío, dos a la dimensión Relaciones, uno a la dimensión Cooperación y, por último, tres a la dimensión Identidad, lo que difiere con el análisis hecho anteriormente por dimensión.

Los diecinueve reactivos con menor puntaje, se presentan a continuación en orden ascendente:

1. Los roles y funciones en mi área están bien definidos.
2. En la empresa, las personas muestran preocupación por el cumplimiento de normas de alta calidad.
3. Los trabajadores de la empresa conocen lo que los superiores esperan de ellos y cómo llevar a cabo las funciones a un nivel esperado.

4. La gerencia está comprometida a colaborar continuamente con las necesidades de sus trabajadores.
5. Me siento altamente realizado con el trabajo que realizo en la empresa.
6. Me siento protegido en mi área de trabajo, por el alto nivel de seguridad de la empresa.
7. Considero que en la empresa se cumplen los plazos establecidos para los objetivos, metas, proyectos y tareas fijadas.
8. Las actividades y tareas de la empresa resultan de buena manera, por el espíritu de cooperación integrado en toda la organización.
9. En esta empresa las personas son tolerantes con las opiniones ajenas.
10. En esta empresa no es problema el acceder a hablar con las personas que ejercen cargos superiores si un trabajador así lo requiere.
11. Pienso que existe equilibrio entre mi sueldo y el sueldo que reciben otras personas que realizan trabajos similares al mío.
12. Esta empresa me ofrece buenas oportunidades de capacitación.
13. En la empresa se promueve el respeto y la consideración sin distinción del cargo que se tiene.
14. El buen desempeño siempre es reconocido públicamente por los superiores.
15. Considero que mi remuneración es adecuada de acuerdo a mi trabajo.
16. En esta empresa existe un trato digno y equitativo de superiores a trabajadores.
17. Estoy a gusto con los beneficios, bonificaciones y aguinaldos que entrega la empresa.

18. En la empresa existe una política de sueldos clara y conocida por todos.

19. Las distribuciones físicas de los espacios de la organización permiten realizar un trabajo eficiente y efectivo.

De estos diecinueve reactivos, todos obtuvieron la peor calificación. Tres Corresponden a la dimensión Estructura, los 6 reactivos de la dimensión Recompensa, uno de la dimensión Desafío, uno de la dimensión Relaciones, dos de la dimensión Cooperación, cuatro de la dimensión Estándares y, por último, dos de la dimensión Conflicto, lo que está relacionado directamente con el estudio por dimensión.

7.2.3.3.Maestranza por Dimensión

Para obtener este resultado, se realiza el mismo procedimiento que en el análisis anterior y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7-6: Fortaleza por Dimensión en la Maestranza

	Dimensión	Puntaje
Fortaleza lograda		
Fortaleza en desarrollo	Relaciones Conflicto	3,85 3,78
Factor crítico	Responsabilidad Identidad	3,67 3,58
Factor altamente crítico	Estructura Desafío Cooperación Estándares Recompensa	3,47 3,35 3,35 3,29 2,03

Fuente: Elaboración propia

7.2.3.4.Maestranza por reactivo

Para tener el resultado por reactivo, se calcula el puntaje promedio que cada reactivo obtuvo, en base a las respuestas de los trabajadores de la Maestranza de la empresa.

Para este caso los seis reactivos con mayor puntaje fueron los siguientes en orden descendiente:

1. Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con mejores condiciones económicas, dudaría antes de cambiarme.
2. En esta empresa no es problema el acceder a hablar con las personas que ejercen cargos superiores si un trabajador así lo requiere.
3. En la empresa se promueve el respeto y la consideración sin distinción del cargo que se tiene.
4. Tengo la oportunidad de realizar acciones e ideas innovadoras en mi área trabajo por iniciativa.
5. Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros.
6. El horario de trabajo definido es el correcto y no interfiere en mi vida privada.

De estos seis reactivos, el segundo y el sexto corresponde a Estructura, el cuarto a Responsabilidad, el quinto a Cooperación, el tercero a Conflicto y el primero a Identidad, lo que concuerda con el análisis hecho anteriormente por dimensión.

Los tres reactivos con menor puntaje, se presentan a continuación en orden ascendente:

1. La empresa me ofrece buenas oportunidades de capacitación.
2. Estoy a gusto con los beneficios, bonificaciones y aguinaldos que entrega la empresa.
3. En la empresa existe una política de sueldos clara y conocida por todos.

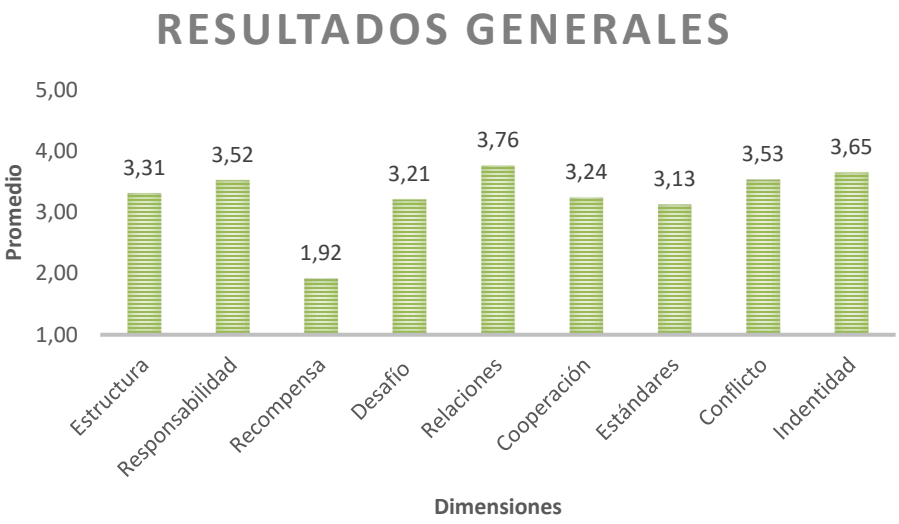
De estos tres reactivos, todos corresponden a la dimensión de Recompensa, con la peor calificación, lo que está relacionado de forma débil pero directa con el estudio por dimensión.

7.3.CONCLUSIONES DE LA MEDICIÓN

7.3.1. Conclusiones generales

Se concluye, del análisis general, que se obtuvo los siguientes resultados graficados en la figura 7.4, en donde se visualiza la calificación promedio que los trabajadores de la empresa le otorgaron a cada dimensión.

Ilustración 7-4: Resultados Generales de Dimensiones.



Fuente: Elaboración propia

Gracias a este gráfico, se puede visualizar, de manera general, en qué dimensiones tiene falencia la empresa. Como se puede observar, las dimensiones Relaciones e Identidad son un factor crítico en la empresa. Lo grave de esta situación es que estas dos dimensiones poseen el promedio más alto de valorización por parte de los trabajadores. Más grave aún es que el resto de las dimensiones sean un factor altamente crítico, que nos da el chance de afirmar que el clima organizacional es mal valorado por el personal de Ecostandard.

Además, se puede concluir que efectivamente la información que proporcionaron los entrevistados: tanto en maestranza como en oficina administrativa, concuerda con la realidad de la empresa en base a la percepción de los trabajadores. Lo más deficiente son las dimensiones de Recompensa y Desafíos. Pero, bajo la percepción de los entrevistados, los Estándares no son lo más deficiente de la empresa. Incluso está bien visto. Por otro lado, entre los siete reactivos con mayor valoración, se puede corroborar que las Relaciones y de la Identidad son el menor problema que tiene la empresa a pesar de ser un factor crítico de ésta y esto se debe, en gran medida, a las relaciones que existen en la organización, y la consideración sin distinción de cargo, se infiere que el compañerismo está presente en los valores de los trabajadores que no necesariamente coinciden con los de la empresa, pero claramente no en un nivel óptimo para que el clima laboral sea el ideal.

Tal como se esperaba, gracias a las entrevistas con personas claves y por la entrevista con el Project Manager, la dimensión de Recompensa fue la que obtuvo el menor puntaje, el cual estuvo muy alejado del resto de las dimensiones. El problema recae en todos los reactivos de esta dimensión como lo son la satisfacción con las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento que se les hace, las remuneraciones y beneficios, la transparencia en las recompensas, y la equidad de sueldo con sus pares; pero no es la única considerada como factor altamente crítico ya que las demás dimensiones, sin contar Identidad y Relaciones, también son consideradas como factor altamente crítico. Esto, según la información obtenida en las entrevistas, se puede deber a la situación del crecimiento de la empresa, ya que está pasando por un periodo de expansión en donde si bien han aumentado la producción y ventas, no se ha ido aumentando el salario de los trabajadores en proporción al aumento de trabajo en el mismo periodo de tiempo que dura la jornada laboral. Esto se debe a que todo aumento en los márgenes de la empresa se va reinvirtiendo para así apoyando al crecimiento.

Otro de los reactivos más bajos fue uno la dimensión de Cooperación, relacionado con el apoyo oportuno y el nacimiento del espítritu de trabajo en equipo sin distinción que les entrega la alta gerencia. La percepción de los trabajadores difiere con la de los entrevistados ya que los primeros reflejaron cierto descontento en este punto lo que hace que haya problemas con esta dimensión.

Dentro de las otras dimensiones consideradas como factor altamente crítico es el de Estructura, en el cual fue tajante el desconcierto de los trabajadores sobre quién es su jefe directo, si es el Project Manager o el Gerente General, y la prioridad que se le debe dar a cada uno de ellos en el cumplimiento de las labores que se les encomiendad. Por otro lado, se destaca dos reactivos como los mejores valorados por los trabajadores como la posibilidad de comunicarse fácilmente con gente de cargos superiores, y el cumplimiento de los horarios de trabajos y la interferencia de éste con la vida personal del trabajador.

En cuanto a la dimensión Responsabilidad, el Project Manager dice que es una dimensión muy bien valorada por él según lo que logra observar acerca del desempeño de los trabajadores. Una historia diferente es la que ellos perciben, ya que no están conformes con el grado de autonomía que tienen en la empresa y se sienten vulnerados con la constante supervisión que se les hace. Por otro lado, uno de los reactivos de esta dimensión fue uno de los siete reactivos con mejor calificación que fue que son la confianza que le entrega su superior.

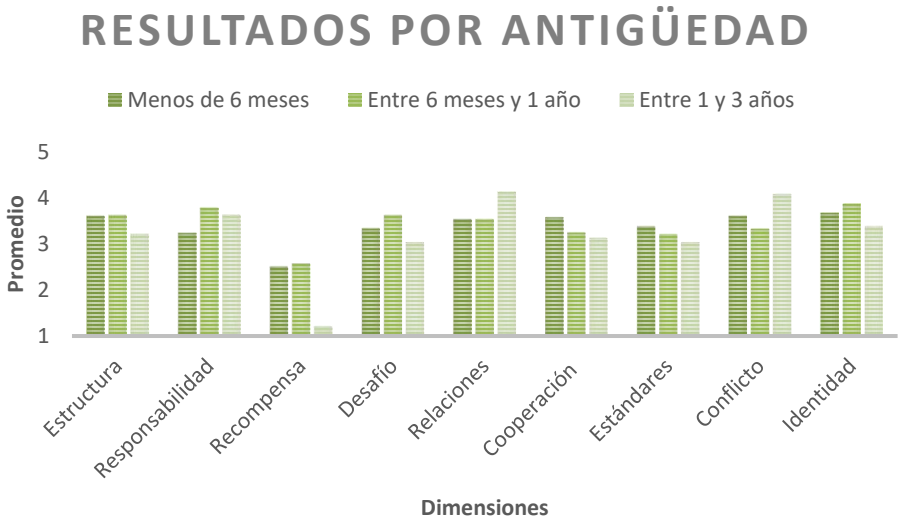
Y, por último, la dimensión Conflicto, está bien evaluada por todos los entrevistados, ya que no han tenido que presenciar o participar de algún conflicto en general. La percepción de los trabajadores es algo diferente ya que no están tan conformes con el grado de aceptación que poseen en la organización, tanto entre sus pares como superiores, y respecto de las opiniones discrepantes que puedan tener podrían crear problemas en el entorno laboral.

El resultado general obtenido hace concluir que efectivamente no existe un buen clima laboral en esta empresa y que hay ciertos puntos que deben atenderse con urgencia para poder superar este problema y mejorar tanto la calidad de vida laboral de los miembros de la organización como el desempeño general de la empresa.

7.3.2. Conclusiones por Antigüedad

Con en análisis anterior se pudo construir el siguiente gráfico, en donde se compara la valoración promedio de las dimensiones estudiadas según la antigüedad en la empresa, que fue dividia en 3 rangos.

Ilustración 7-5: Resultados de Dimensiones por Antigüedad.



Fuente: Elaboración propia

Con este gráfico y el análisis por antigüedad realizado anteriormente, se puede concluir que transversalmente las dimensiones de Identidad y Estructura son las más valoradas por los trabajadores que llevan hasta un año en la empresa, pero consideradas como un Factor crítico o una Fortaleza en Desarrollo. Los trabajadroes más antiguos discrepan de esta percepción evaluando como Fortaleza Lograda a las dimensiones de Relaciones y Conflictos. Por otro lado,

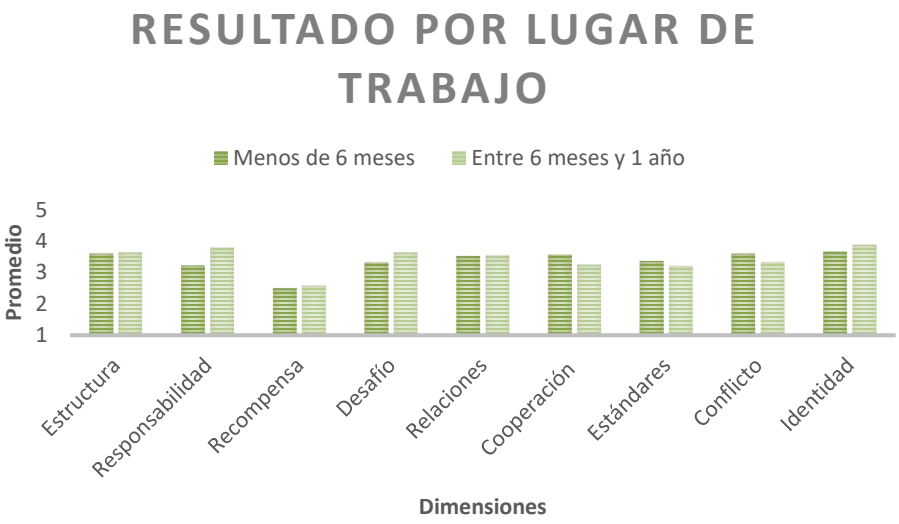
transversalemnte, todas las categorías evalúan como la peor dimensión, como Factor Altamente Crítico, a Recompensa lo que va acorde a lo que se concluyó del análisis general. La diferencia estuvo, en que, dependiendo de la antigüedad, la clasificación de las dimensiones fue distinta, es decir, el promedio de cada dimensión varió significativamente según el tiempo que llevan trabajando en la institución.

A simple vista se puede observar la existencia de un ciclo de valoración de clima laboral, el que comienza con una mala valoración dentro de los primeros 6 meses con un número equitativo de dimensiones entre las categorías de Factor Crítico y Factor Altamente Crítico; pero esta percepción va cambiando a medida que pasan los meses hasta llegar al primer año, dejando de considerarse como Factor Crítico a las dimensiones Identidad y Responsabilidad pasando a ser catalogadas como Fortaleza en Desarrollo. Asi mismo se ve la mejora en la valorización de la dimensión Desafío que sube de Factor Altamente Crítico a Factor crítico, pero la dimensión Conflicto desciende de categoría llegado a ser catalogado como Factor Altamente Crítico. Cuando el trabajador traspasa la barrera de 1 año y alcanza hasta 3 años en la empresa, su percepción vuelve a cambiar. Esta vez son consideradas como Fortaleza Lograda a las dimensiones Relaciones y Conflictos, y se mantienen las dimensiones en la categía de Factor Altamente Crítico.

7.3.3. Conclusiones por área

Con el análisis realizado según el área en que se desarrollan las personas, se pudo construir el siguiente gráfico, en donde se compara la valoración promedio de las dimensiones dependiendo de esta área.

Ilustración 7-6: Resultados de Dimensiones por Lugar de Trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Con este gráfico y el análisis realizado anteriormente, se puede afirmar que todas las áreas consideran las Relaciones, Responsabilidad e Identidad como las dimensiones mejores valoradas y a recompensa como la dimensión con peor valoración, sin embargo, en su clasificación existen diferencias según el área en que se desempeñan, al igual que en el resto de las dimensiones.

Las personas que trabajan en la Oficina Administrativa, son las que más descontento tienen en cuanto a su percepción del clima laboral en la empresa, considerando una dimensión como fortalezas logradas, dos en desarrollo y el resto como Factor Altamente Crítico. Estos trabajadores evaluaron a diecinueve reativos, de las dimensiones Estructura, Cooperacipon, Relaciones, Desafíos, Estándares, Conflictos y todos las de Recompensa.

En la maestranza el panorama es un poco más alentador. Si bien no hay fortalezas logradas, si hay dos en desarrollo que son Relaciones y Conflictos. El descontento con la empresa existe en esta área, pero es minimizado gracias al Jefe de Planta, que se dedica a escuchar a los trabajadores, intentar intercedir por ellos con alta gerencia y tener la sutileza de explicarles las razones de las

medidas que impone la alta gerencia. Dentro de las conversaciones que exitieron entre el examinador y los trabajadores, destacan la labor de este personaje y se ve reflejado en la baja de la rotación de trabajadores en esta área. Su gran problema se ve reflejado en la recompensa económica que reciben, pero no así con la recompensa psicológica que se les brinda su superior.

En general en las dos áreas, no varían bastante las clasificaciones, pero si así los puntajes de cada dimensión, lo que se concluye que el problema va ligado con el trato directo con la alta gerencia que posee la Oficina Administrativa, ya que el nivel de supervisión y presión psicológica es mayor que en Maestranza.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De este estudio se puede concluir que, a pesar la percepción de los trabajadores respecto del clima laboral, teniendo como puntaje promedio 3,25 puntos de un máximo de 5, no es mala, tampoco es buena ya que hay muchos puntos en los que hay que generar cambios si es que se quieren ver cambios positivos en el desempeño final de la empresa. La recompensa salarial y prsicológica es el factor más delicado y urgente de atención por parte de alta gerencia, obteniendo en todo análisis por segmentaciones como en el general, la peor calificación, alejándose mucho de la dimensión que le precedía. De lo anterior se puede destacar que esta puntuación es favorable y marca un inicio para la mejora continua de la percepción que tienen los trabajadores de la empresa, además se destaca que el clima laboral descubierto se difiere en gran parte entre trabajadores y dueños de esta.

Dentro de los aspectos más destacados que resaltan las personas que participaron en el estudio, se encuentran las buenas relaciones entre sus miembros, que se desprende de la dimensión Identidad que quiere reflejar la empresa hacia sus trabajadores, en donde prima el sentimiento de pertenencia e importancia dentro de la organización. Seguidamente podemos observar que otros aspectos tales como el compañerismo y el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, también fueron valorados positivamente. En cuanto a flexibilidad de horarios, fue considerado como un especto un poco menos valorado. Los desafíos que les impone su trabajo, las posibilidades de ascenso, desarrollo laboral, la resolución de conflictos obtuvieron una valoración deficiente, y la recompensa obtuvo una valoración mala, con un puntaje muy por debajo del resto.

Se pudo corroborar la percepción de la alta gerencia, donde se destaca a la empresa por ser una organización donde existen excelentes espacios para la comunicación y resolución de conflictos laborales entre pares como en distintos niveles jerárquicos, no se resalta la comunicación, el apoyo,

el buen trato y la calidad de las relaciones, debido a que la gran mayoría del personal siente muchas veces agobiados por la excesiva supervisión que perciben y la poca posibilidad a la autosuficiencia, sobre todo si lleva más de 1 año en la empresa, lo que genera un incomodo ambiente para trabajar y por ende un efecto negativo dentro del desempeño de las personas. Sin embargo, la relación interpersonal entre los trabajadores es bastante buena lo que posibilita la existencia de cooperación entre los que componen la organización, teniendo sus miembros una percepción de apoyo mutuo y por ende se considera un aporte a un mejor desempeño.

Las falencias de esta empresa, desde el punto de vista del clima organizacional, son las recompensas, los miembros de la organización recalcaron la falta de equidad, transparencia y justicia en sus salarios, además de una falta de reconocimiento económico y psicológico por el trabajo y esfuerzo realizado en actividades. También se mencionó, independiente del tipo de segmentación analizado, el sentimiento de falta de oportunidades de capacitación y de posibilidades de mejorar su situación laboral, así como también la poca flexibilidad de horarios, pero si destacan el cumplimiento de los horarios de trabajo y la no interferencia de lo laboral con lo personal.

Otra de los aspectos que se pueden concluir de esta investigación, es que existe una excelente inclusión de los trabajadores nuevos de la empresa, pero por iniciativa de sus pares, pero de igual forma se destaca el sentido de identidad que rápidamente adquieren con la empresa por sobre las demás dimensiones, lo que demuestra que al menos existe un proceso de incorporación y que las personas tienen buena acogida para ellos. No obstante, se denota un quiebre en la percepción de clima laboral entre los trabajadores que llevan entre 1 y 3 años, los cuales perciben muchas deficiencias en la gran mayoría de las dimensiones evaluadas, es necesario realizar un trabajo con ellos, para fortalecer su proceso laboral, animarlos y motivarlos a desarrollar de mejor manera su

trabajo, también es necesario reconocer su paso por la organización, a través de planes de capacitación, fortalecimiento de liderazgo, de trabajo en equipo, entre otros.

Por otra parte, es importante destacar que los trabajadores de la Oficina Administrativa son los más disconformes con el ambiente laboral, pero conocen mejor su importancia dentro de la empresa, generando un sentido de pertenencia muy importante, por lo que trabajan convencidos pero con muchas ganas de aportar a la calidad del servicio más del que se le exige, independientemente que las remuneraciones y beneficios económicos no sean las deseadas, por ello no son el aporte que los dueños esperan. Esto es destacable para tales personas que muchas veces su labor no es reconocida como se debe.

Es por estas razones que se le sugiere a la empresa destacar los logros de los trabajadores para asi poder hacerlos sentir realmente parte de la empresa y la importancia que tienen para el funcionamiento de la misma. Una forma de lograrlo en base a alguna reunión previa con las jefaturas para así poder llegar a los trabajadores con nuevas estrategias como incentivos como actividades recreativas fuera del horario de trabajo como asados, etc; o hacer ver cuál es beneficio que les trae para la empresa su labor, para crear conciencia del por qué y el para qué de las decisiones de la alta gerencia.

Otra recomendación es el fomento al trabajo en equipo entre las distinas áreas de trabajo para darles la opción de avanzar en conjunto y saber que sin el compañero de al lado, la labora propia no es posible realizar, que todos importan y que nadie está por sobre nadie. Esta interacción puede permitir abrir una ventana a nuevos conocimientos de temas que hasta ahora son desconocidos como las finanzas, la ingeniería o el diseño. Se pueden llegar a sorprender con habilidades ocultas que tiene los trabajadores que ni ellos conocen. Es bueno, también, gererar esta interacción entre la Oficina Administrativa con Maestranza, que se logre una inclusión de los trabajadores y puedan

mejorar las relaciones y estándares en conjunto y no por separado. Esto llevado a la práctica se puede resumir en la realización de actividades de colaboración entre el personal, tales como actividades recreativas para ellos, en donde se destaque el trabajo en equipo, la preocupación y ayuda corporativa a problemas de índole personal de algún trabajador, entre otras.

En cuanto a las recompensas económicas, que fue el gran problema que arrojó el estudio, se recomienda generar una política de beneficios que busque motivar al trabajador de una manera diferente sin tener que llegar a un aumento de suedo, ya que en este momento es imposible para la empresa poder realizarlo debido a política de dividendos que actualmente tiene al ser una empresa relativamente nueva y en crecimiento. Dentro de las medidas posibles se recomienda, por ejemplo, entregar un bono mensual a un trabajador destacado, al mejor compañero, etc; en su labor tanto para la Oficina Administrativa como para Maestranza. De esta forma hay un incentivo a la productividad, y por otro lado se empiezan a sentir más valorados ya que, psicológicamente, se ven recompensados púbicamente. Posteriormente se sugiere transparentar esta política clara de remuneraciones a todos los miembros de la institución, a través de una reunipon informativa, con el fin de promover la fidelidad de los trabajadores para con la empresa. De esta forma ellos van a dejar de cuestionar la diferencia salarial entre sus pares y logren entender que no toda actividad laboral obtiene la misma recompensa monetaria.

Se recomienda, además, establecer límites en las funciones del Project Manager y del Gerente General para que sus decisiones no se contradigan y generen confusiones y malos entendidos entre los trabajadores. Una buena opción es tener reuniones privadas entre estos dos personajes para la toma de decisiones y que solo uno de ellos sea el que de las ordenes dentro de la Oficina. De esta menera los trabajadores tendrán la posibilidad de cumplir el 100% del trabajo que se le asignó y no realizar dos labores incompletas al mismo tiempo.

Escuchar al personal es importante para la empresa ya que de estas conversaciones pueden surgir nuevas ideas y mejoras en el proceso productivo de la empresa. Además, aumenta el sentimiento de importancia del trabajador y va a estar con una nueva y mejor disposición para realizar su trabajo.

Promover la autosuficiencia de los trabajadores es super importante para mejorar el desarrollo profesional de estos. Posibilita al personal a expandir su zona de confort y abrir la mente a razonamientos que ayuden a encontrar la solución a los problemas que se les presentan. Una buena medida sería que el Project Manager ocupe la oficina del tercer piso justo con el Gerente General aprovechando que existen dos escritorios y un amplio espacio para no interferir en el trabajo del otro. En esta oficina se puede tener reuniones personales con los trabajadores cuando la situación lo amerite, como dice el dicho “Se felicita en público y se corrige en privado”.

Las sugerencias y recomendaciones anteriormente mencionadas permitirán corregir los errores que comunmente se cometen desde el punto de vista del clima laboral, esto sin interferir en el las actividades, políticas y reglamentos existentes hoy en día en la empresa. La idea es mejorarlas y reforzarlas en beneficio psicológico tanto de los trabajadores como en el crecimiento de la empresa y aumento de patrimonio de los dueños.

Implementar estas medidas en conjunto reflejará resultados en la productividad de los trabajadores y mejorará el ambiente laboral de la empresa.

9. BIBLIOGRAFÍA

Asif, F. (2011). Estimating the impact of Denison's (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". Journal of Business Research, 64, 454-459.

Bartram, D., Robertson, I.T., & Callinan, M. (2002). A framework for examining organizational effectiveness. In I.T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), Organizational effectiveness: The role of psychology (pp. 1-10). Chichester, UK: Wiley and Sons.

Cole, L.L., Grubb, P.L., Sauter, S.L., Swanson, N.G., & Lawless, P. (1997). Psychosocial correlates of harassment, threats and fear of violence in the workplace. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 23, 450-457.

Consecuencias de un mal clima laboral. (2013) Recuperado de http://webethere.com/blog/2013/07/23/c del-mal-clima-laboral/

.

Cummings, L.L., & deCotiis, T.A. (1973). Organizational correlates of perceived stress in a professional organization. Public Personnel Management, 2, 275-282.

DeCotiis, T.A., & Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. Human Relations, 40, 445-470.

Diaz J. (2013). ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? Recuperado de http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/

Enciclopedia financiera (s.f.). Clima Organizacional. Recuperado de http://www.enciclopediafinanciera organizacional.htm

Figueroa Gutiérrez D. (s.f.). La Visión del Experto: La importancia de mantener un buen Clima Organizacional. Recuperado de http://www.udec.cl/exalumnos/node/1550

Fleishman, E.A. (1953). A leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. Personnel Psychology, 6, 205-222.

Jeria Mardones F., Muñoz Toledo J. y Torres Zúñiga L. (2006). Análisis de clima organizacional de la tesorería general de la república.

Santiago, Chile: Autor Lara Zaldaña C. (2012). La medición del clima organizacional en el área de producción de detergentes en una empresa de artículos de limpieza.

Guatemala: Autor López Montiel C. y Navarro Inostroza J. (2003). Análisis del clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria.

Valdivia, Chile: Autor Los efectos de un mal clima organizacional. (s.f.) Recuperado de http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/un-mal-clima-laboral-organizacional-puede-afectar-ingresos-negocios-empresa/51555

Mendez González M. (2012). Medición del clima organizacional en una empresa constructora. Valparaíso, Chile: Autor

Moreno Sepúlveda P. (2003). Clima Organizacional en tiempos de cambio: Aplicación, interpretación y análisis del modelo para una empresa en proceso de certificación ISO 9000. Santiago, Chile: Autor

Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 56, 56-90.

Ostroff, C., Kinicky, A., & Tamkins, M.M. (2003). Organizational culture and climate. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology (Vol. 12 Industrial and Organizational). Hoboken, NJ: Wiley and Sons.

Palma Capdebilla R. (2012). Clima Organizacional, evaluación de desempeño y retención de talentos en la rentabilidad de la empresa. Santiago, Chile: Autor

Pulgar Seguel C. (2014). Análisis y desarrollo de propuestas de mejora para el instrumento de evaluación del desempeño de operadores y mantenedores en compañía minera BHP BILLITON división pampa norte. Valparaíso, Chile: Autor

Salinas Rivas A., Alvarado Chirinos P., Ramírez Freyre L., Silva Moreno D., Chávez Pita J., Ostos Jara B. ... y Suarez Álvarez R. (2009). Documento técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional. (2da ed.) Lima, Perú: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.

Schnake, M.E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. Personnel Psychology, 36, 791-807.

Steel, R.P., Shane, G.S., & Kennedy, K.A. (1990). Effects of social system factors on absenteeism, turnover, and job performance. Journal of Business and Psychology, 4, 423-430.

Superintendencia de salud (2009). Estudio de clima organizacional. Santiago, Chile: Autor

Torrado M. (s.f.). Escalas de actitud. Barcelona, España: Autor

Trujillo Valencia S. (2009). Medición del clima organizacional en COOMEVA EPS INTEGRADOS IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento. Medellín, Colombia: Autor

Vartia, M. (2008). The sources of bullying: Psychological work environment and organizational climate. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 203-214.

10. APÉNDICE

11.1. APÉNDICE A: Encuesta de Satisfacción Laboral

Este cuestionario es un medio para recoger opiniones sobre temas relacionados con la **realidad de la empresa.**

Pueden existir diferentes opiniones respecto a estos temas, por lo tanto, **no hay respuestas correctas o incorrectas.**

Este cuestionario busca obtener su **opinión personal**, basada en su experiencia personal, por lo que es de carácter absolutamente **confidencial** para darle la libertad de expresar su opinión lo más franca posible.

INSTRUCCIONES

A continuación, usted deberá leer cuidadosamente una serie de afirmaciones sobre asuntos relacionados con su trabajo y la organización en la que trabaja.

A la derecha de cada afirmación, usted deberá marcar con una cruz (X) su grado de acuerdo o desacuerdo con ella, existiendo cinco categorías posibles.

Es de su importancia que responda según su **apreciación personal** sobre el tema de cada afirmación

Si se equivoca, o se desea cambiar su opinión, tarje totalmente le equivocada y que con una cruz(X) su nueva respuesta, dejando **clara** su elección final.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN AL CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO QUE PROPORCIONARÁ INFORMACIÓN VALIOSA PARA LA ORGANIZACIÓN.

IDENTIFICACIÓN

Antigüedad en la institución:

___Menor a 6 meses

___Entre 6 meses y 1 año

___Entre 1 y 3 años

Lugar de trabajo:

___ Oficina Administrativa

___ Maestranza

CUESTIONARIO DE OPINIÓN

DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL- ECOSTANDARD SPA

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En la empresa se cumplen los planes y programas de trabajo en el tiempo propuesto.					
2	Los roles y funciones en mi área están bien definidos.					
3	No existen dificultades al momento de querer emprender con ideas nuevas dentro de la empresa.					
4	La responsabilidad que manejo en mi cargo es adecuada.					
5	En la empresa se fomenta el trabajo en equipo.					
6	En esta empresa se logran los objetivos y proyectos propuestos.					
7	Existe buena coordinación y apoyo entre las distintas áreas de la empresa.					

8	Los protocolos rutinarios en la institución son adecuados y no entorpecen mi trabajo.					
9	En la empresa, las personas muestran preocupación por el cumplimiento de normas de alta calidad.					
10	Los trabajadores de la empresa conocen lo que los superiores esperan de ellos y cómo llevar a cabo las funciones a un nivel esperado.					
11	Existe agobio laboral en la empresa.					
12	Existe un nivel de burocracia no excesivo y eso apoya a que las cosas salgan fácilmente.					
13	La gerencia está comprometida a colaborar continuamente con las necesidades de sus trabajadores.					
14	Las metas que me impone la empresa son alcanzables y realizables.					
15	En esta empresa las personas que están en cargos superiores confían en el desempeño de sus subordinados					
16	Cuando es necesario sacar adelante una tarea, las personas de mi área cooperan unas con otras.					
17	Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros.					

18	En esta empresa todos somos tratados de la misma forma, sin favoritismo.					
19	Me siento altamente realizado con el trabajo que realizo en la empresa.					
20	Me siento protegido en mi área de trabajo, por el alto nivel de seguridad de la empresa.					
21	Se insta constantemente al personal a que sean capaces de trabajar en forma autónoma.					
22	Mi trabajo no se transforma nunca en una actividad aburrida ya que mi labor me presenta siempre desafíos.					
23	Considero que en la empresa se cumplen los plazos establecidos para los objetivos, metas, proyectos y tareas fijadas.					
24	Las actividades y tareas de la empresa resultan de buena manera, por el espíritu de cooperación integrado en toda la organización.					
25	En esta empresa las personas son tolerantes con las opiniones ajenas					

26	En esta empresa no es problema el acceder a hablar con las personas que ejercen cargos superiores si un trabajador así lo requiere.					
27	Cuando surge un conflicto entre compañeros de trabajo, existe disposición y formas adecuadas para resolverlo.					
28	Pienso que existe equilibrio entre mi sueldo y el sueldo que reciben otras personas que realizan trabajos similares al mío.					
29	Mis superiores solo trazan una línea de trabajo general, el resto de cómo proceder es mi responsabilidad.					
30	Considero que la comunicación con mis compañeros es respetuosa.					
31	Puedo expresar mi opinión sobre un tema relacionado al establecimiento o compañero, libremente y sin restricción.					
32	Esta empresa me ofrece buenas oportunidades de capacitación.					
33	Los conflictos generados se resuelven de manera rápida y adecuada.					

34	Me identifico con los valores de la empresa.					
35	Estoy satisfecho con mi nivel alcanzado dentro de mi oficio.					
36	El horario de trabajo definido es el correcto y no interfiere en mi vida privada.					
37	En la empresa se promueve el respeto y la consideración sin distinción del cargo que se tiene.					
38	El buen desempeño siempre es reconocido públicamente por los superiores.					
39	Siento el apoyo de mis superiores cuando tengo asuntos personales extra laborales.					
40	Considero que mi remuneración es adecuada de acuerdo a mi trabajo.					
41	Existe un buen ambiente laboral entre los trabajadores.					
42	En esta empresa existe un trato digno y equitativo de superiores a trabajadores					
43	Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con mejores condiciones económicas, dudaría antes de cambiarme.					
44	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa					

45	Estoy a gusto con los beneficios, bonificaciones y aguinaldos que entrega la empresa.					
46	Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la empresa.					
47	Tengo la oportunidad de realizar acciones e ideas innovadoras en mi área trabajo por iniciativa propia.					
48	Las buenas relaciones que existen en mi área incentivan el buen desempeño de parte de los trabajadores.					
49	Las metas que tiene la empresa, de alguna manera son mis metas y me representan					
50	En la empresa existe una política de sueldos clara y conocida por todos.					
51	Las distribuciones físicas de los espacios de la organización permiten realizar un trabajo eficiente y efectivo.					
52	Se fomenta el trabajo en equipo entre supervisores y trabajadores.					
53	Cumplo un rol importante dentro de la empresa					
54	En caso de algún problema inesperado en mi área de trabajo, tengo libertad para tomar una decisión.					

11.2. APÉNDICE B: Pauta de entrevista a Project Manager.

- ¿Cree usted que las relaciones humanas o la forma en que los empleados perciben la empresa afecta la producción en la empresa de alguna forma? ¿cómo?

Solicitar organigrama de la empresa

- ¿Cuáles son los roles generales de cada área?
- ¿Cuáles son las dependencias entre las diferentes áreas o departamentos?
- ¿Cuáles con las relaciones entre áreas o departamentos?
- ¿Cuántas personas trabajan en cada área o departamento?

Solicitar organigrama de la empresa

- ¿Cuál es su opinión con respecto al clima organización de la empresa? ¿Por qué?
- ¿Cuál es su percepción con respecto a la división jerárquica con que funciona la empresa?
    - ¿Es eficiente? ¿Es flexible? ¿Es burocrática?
- ¿Existen normas y protocolos establecidos dentro de la compañía?
    - ¿Están actualizadas? ¿Son claras? ¿Son conocidas por todos los miembros?
    - ¿Son eficientes? ¿Se cumplen?

¿Cuál es su percepción con respecto a la autonomía de los miembros de esta empresa?

- ¿Existe proactividad? ¿Hay que supervisar constantemente? ¿Existe un compromiso con las labores que realizan?

¿Cuál es su percepción con respecto a las recompensas que reciben los trabajadores?

- ¿Cree que ellos son reconocidos por su esfuerzo, dedicación y buenos resultados?
- ¿En la empresa que es más recurrente: premios o castigos?
- ¿Cree que los trabajadores están conformes con: sueldos, bonificaciones, reconocimientos económicos y reconocimientos psicológicos?

¿Cuál es su percepción con respecto a la monotonía de labores de los trabajadores?

- ¿Sus labores se caracterizan por actividades repetitivas?
- ¿La empresa promueve que los trabajadores asuman riesgos dentro de su labor en la organización?

¿Cuál es su percepción con respecto a las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización?

- ¿Cree que existe respeto y buen trato entre ellos?
- ¿Se dan las mismas situaciones entre pares como entre miembros de diferentes niveles jerárquicos?
- ¿Estas relaciones generan un ambiente grato o más bien tenso en la empresa?
- ¿Existen casos donde además de tener una relación laboral exista una relación de amistad fuera de la empresa?

¿Cuál es su percepción con respecto a la cooperación entre los miembros de la empresa?

- ¿Existe apoyo mutuo y oportuno entre las personas?
- ¿Existe un espíritu de trabajo en equipo en empresa y las diferentes áreas o departamentos?
- ¿Ocurre lo mismo entre pares como entre personas de distinto nivel jerárquico?

¿Cuál es su percepción con respecto a las metas que se les imponen a los trabajadores?

- ¿Son alcanzables? ¿requieren de mucho esfuerzo?
- ¿Existen parámetros para medir el nivel de cumplimiento? ¿estos son claros y conocidos por todas las personas?
- ¿Qué consecuencia tiene no cumplir con las metas?

¿Cuál es su percepción respecto a la resolución de conflictos entre miembro de la

organización?

- ¿ocurren conflictos laborales y personales dentro de la organización?
- ¿Las personas tienen la libertad y confianza de expresar su descontento ante alguna situación?
- ¿Las personas aceptan críticas u opiniones diferentes a las propias de buena manera?

¿Cuál es su percepción respecto al sentimiento de pertenencia de los miembros de la organización con ella?

- ¿Cree que las personas sienten orgullosas de pertenecer a esta empresa?
- ¿Cree que las personas se sienten importantes dentro de la empresa?

¿Cuáles son las problemáticas a las que se enfrentan las diferentes áreas de la empresa?

¿Se ha medido anteriormente el clima organizacional en esta empresa?

Si la respuesta es sí:

- ¿Cuándo?
- ¿Cuáles fueron los resultados?
- ¿Se tomaron medidas después de esta medición? ¿cuáles?

Si la respuesta es no:

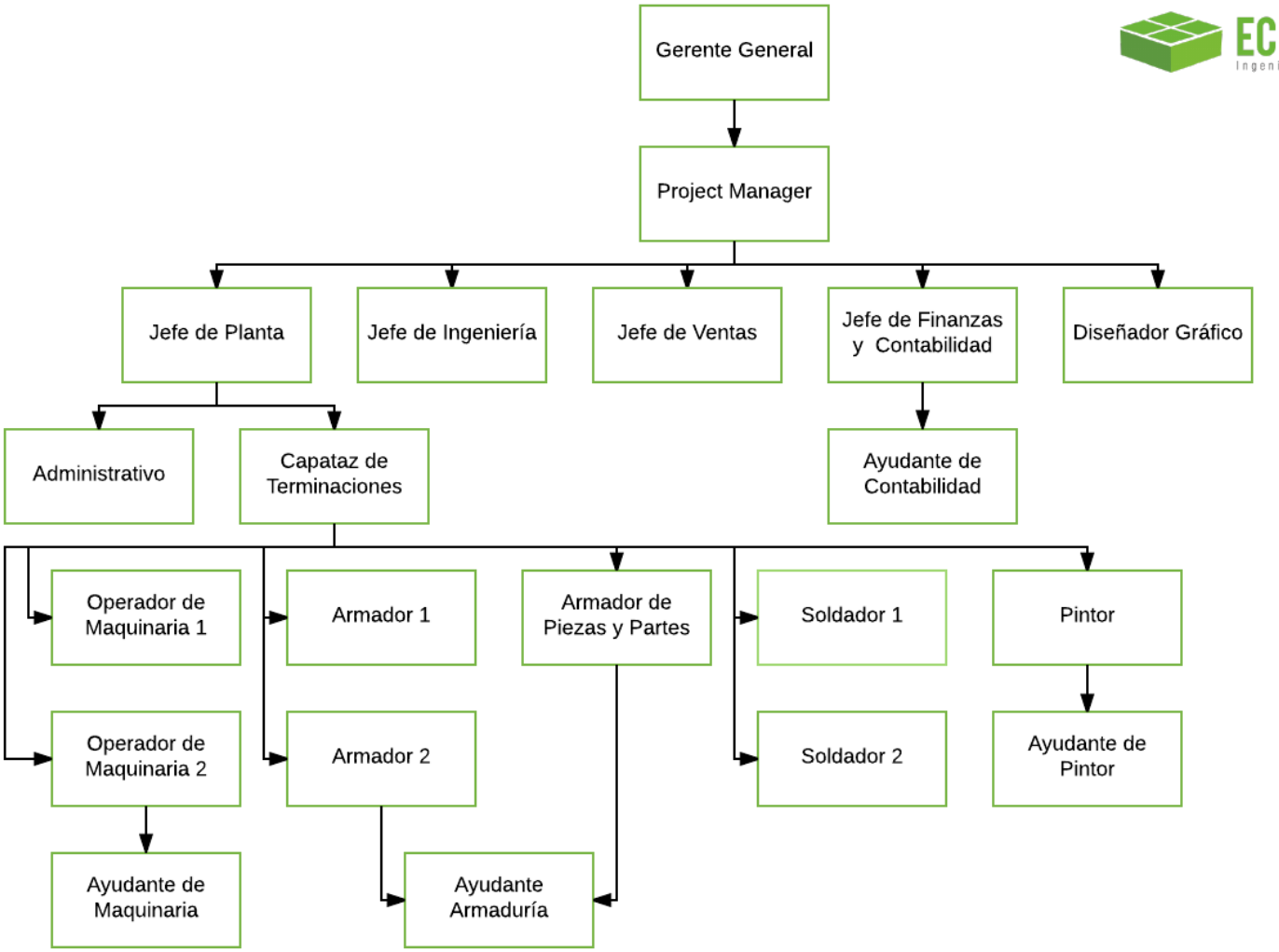
- ¿Por qué no?
- ¿Por qué ahora decidieron realizar el estudio?

¿Por qué procesos ha pasado la empresa durante los últimos años, que puedan haber afectado el clima organizacional?

- ¿Cómo cree que afectó cada uno de ellos al clima laboral? ¿Por qué?

11.3. APÉNDICE C: Pauta entrevistas a Persona Clave.

- ¿Cree usted que las relaciones humanas o la forma en que los empleados perciben la empresa afecta la producción en la empresa de alguna forma? ¿cómo?
- ¿Cuál es su opinión con respecto al clima organización de la empresa? ¿Por qué?
- ¿Cuál es su percepción con respecto a la estructura de la organización?
- ¿Cuál es su percepción con respecto a la responsabilidad de las personas para con la empresa?
- ¿Cuál es su percepción con respecto a las recompensas que otorga la empresa?
- ¿Cuál es su percepción con respecto a los desafíos a los que se enfrentan las personas en esta empresa?
- ¿Cuál es su percepción con respecto a las relaciones entre los miembros de la organización?
- ¿Cuál es su percepción con respecto a la cooperación entre los miembros de la empresa?
- ¿Cuál es su percepción con respecto a las metas que se les imponen a los trabajadores?
- ¿Cuál es su percepción respecto al sentimiento de pertenencia de los miembros de la organización con ella?
- ¿Cómo han afectado a las personas de la empresa los diferentes cambios o procesos por los que ha pasado la organización? ¿Por qué?

11. ANEXOS

12.1. ANEXO 1: Organigrama de la empresa Ecostandard SpA.