

2016

# HACIA LA BÚSQUEDA DE UNA RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS CASO AGROINDUSTRIAL SIRACUSA S.A.

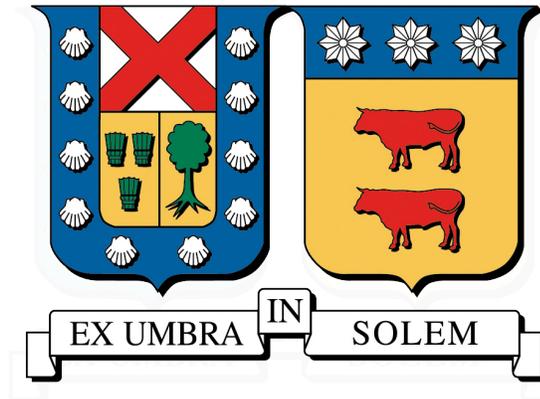
CONCHA ROJAS, CONSTANZA ALEJANDRA

---

<http://hdl.handle.net/11673/23267>

*Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA*

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS  
VALPARAISO - CHILE



**HACIA LA BÚSQUEDA DE UNA RELACIÓN ENTRE CLIMA  
LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS  
CASO AGROINDUSTRIAL SIRACUSA S.A.**

**CONSTANZA ALEJANDRA CONCHA ROJAS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA : SRA. ROXANA TORO BARRIENTOS  
PROFESOR CORREFERENTE : SR. WERNER KRISTJANPOLLER RODRÍGUEZ

AGOSTO 2016

## **Agradecimientos**

A mi madre por su apoyo, por confiar en mí, por entregarme cariño y amor siempre y por estar a mi lado siempre que la he necesitado.

A mi padre (Q.E.P.D) que no pudo lograr estar en este momento conmigo pero que siempre me entregó su sabiduría, apoyo y amor incondicional, y que sigue entregándomelo de donde sea que esté cada día.

A mi hermana por ser mi confidente y mi mejor amiga y por estar a mi lado aconsejándome cuando lo he necesitado.

A mi hermanito por entregarme su cariño, su amor y por todos los lindos momentos que hemos pasado juntos.

A Lorenzo por ser mi apoyo en Valparaíso y confiar siempre en mí, por entregarme todo su amor y hacerme feliz cada día.

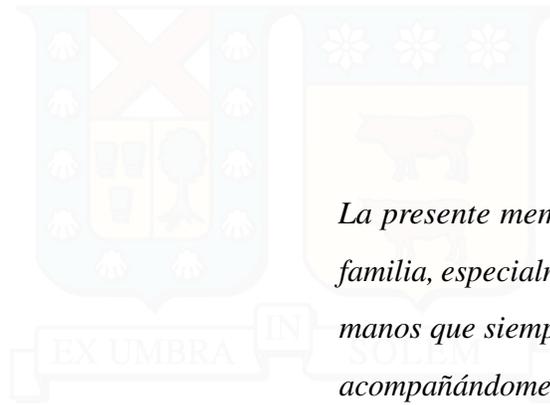
A mi tita Chaby por su preocupación constante por mí, por su cariño y amor cada vez que la visito y por la confianza que siempre me ha tenido.

A mi tata Domingo (Q.E.P.D.) por la confianza y cariño que siempre me tuvo aunque no haya alcanzado a estar en este momento.

A mis padrinos y tíos por su apoyo en todo mi proceso de educación superior y su confianza en mis capacidades.

A mis amigos del colegio por ser los mejores, por estar siempre a mi lado y por acompañarme en los buenos y malos momentos.

A mis amigos de la universidad por su apoyo cuando necesitaba ayuda en algún ramo y su amistad en esta linda etapa de mi vida.



*La presente memoria se la dedico a mi familia, especialmente a mis padres y hermanos que siempre estuvieron a mi lado acompañándome y entregándome todo su apoyo en cada una de las decisiones que he tomado a lo largo de estos 6 años.*

---

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente estudio, se abordó el tema de la relación entre el fenómeno del clima organizacional y su relación con la productividad de la mano de obra, en una empresa agroindustrial chilena, dedicada a la elaboración de aceite de oliva de exportación llamada Agroindustrial Siracusa S.A. La investigación tuvo un carácter exploratorio y descriptivo, con el objetivo de acercarse al entendimiento de la relación existente entre fenómenos complejos, afectados por múltiples variables como lo son la percepción del entorno laboral, la satisfacción y el desempeño laboral. Para lograr este objetivo se realizó en primer lugar una investigación bibliográfica tanto sobre el fenómeno del clima organizacional como sobre teorías que lo relacionan con la productividad de la mano de obra.

La investigación se enmarcó desde una perspectiva metodológica cuali y cuantitativa, para obtener así una medición que diera cuenta de la subjetividad de los sujetos, siendo éstos los colaboradores contratados por la empresa; los cuales durante su experiencia de trabajo viven ambos fenómenos, tanto en términos laborales como sociales. Para obtener los datos se aplicaron técnicas como la entrevista estructurada y la encuesta. Las primeras midieron percepciones de individuos que ocupan cargos relevantes en la empresa, y estuvieron relacionadas con diversos temas organizacionales entre los cuales se cuentan los conflictos, la proactividad, compromiso de los trabajadores, entre otros. La segunda, midió la percepción de los trabajadores, tanto en lo referente a su visión sobre el comportamiento de diversos constituyentes del clima organizacional, como de sus niveles de satisfacción y desempeño laboral.

Las entrevistas estructuradas formaron parte de la etapa exploratoria de la investigación y dieron lugar a la creación del cuestionario aplicado a 30 personas del área productiva y administrativa. La herramienta utilizada se basó en el cuestionario para medición de clima organizacional de los autores Litwin y Stringer (1968), además de la elaboración de otras 5 dimensiones elaboradas por la investigadora y orientadas a la medición del grado de satisfacción laboral de los trabajadores, fenómeno ampliamente argumentado como

---

conectivo entre la percepción del clima laboral que tienen los trabajadores y el nivel de desempeño que éstos manifiestan.

En relación a la estructura del trabajo, en los capítulos 2, 3 y 4 se aborda la problemática en sí, los objetivos de la investigación y el marco teórico, respectivamente. Posteriormente, se incluyen antecedentes generales del rubro productivo y de la empresa en cuestión, para luego desarrollar la metodología utilizada, dando cuenta de la elaboración del instrumento de medición principal, el cuestionario.

Luego, se presentan los resultados de manera global y de acuerdo a segmentación sociodemográfica y laboral, destacando las variables sexo, edad, nivel educacional, cargo ocupado y antigüedad en la empresa.

Finalmente, conclusiones y recomendaciones, orientadas estas últimas a mejorar el clima organizacional y satisfacción de los trabajadores de la empresa, optimizando la productividad de las actividades realizadas diariamente.

Las conclusiones generales permiten caracterizar una realidad recurrente en pequeñas y medianas empresas, la escasez de personal y la falta de maquinaria suficiente para llevar a cabo la carga de producción requerida. Siendo éstos un rasgo distintivo sobre todo de pequeñas empresas, factores que afectan en forma negativa tanto la productividad, la especialización de las labores como las relaciones humanas generando sobrecarga laboral, conflictos y errores en la producción. A esto se le debe agregar la extrema dependencia de una maquinaria insuficiente y sobre utilizada que determina altas variaciones en los volúmenes de producción, según ésta se encuentre en buen o mal estado, debido a condiciones de uso constante.

Desde el área de Recursos Humanos, se observa que ésta no se halla bien desarrollada, existe una considerable falta de capacitación a los trabajadores, lo que genera que las personas deban realizar roles que en ocasiones sobrepasan sus capacidades, afectando

---

considerablemente en la productividad de la empresa.

Desde otra mirada, se observan diferencias en el grado de satisfacción laboral asociadas al sexo, donde en general las mujeres presentan mejores resultados. A su vez, la satisfacción laboral se encuentra asociada a la antigüedad laboral, disminuyendo con la cantidad de años de permanencia de los trabajadores en la empresa. El nivel educacional, por otra parte, se relaciona con la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional existente en la empresa, siendo las personas con nivel técnico quienes presentan una percepción más positiva sobre el clima organizacional que el resto de los trabajadores.

En lo que a dimensiones del clima organizacional concierne, la dimensión que presentó el puntaje más bajo fue recompensa, lo que indica que las personas no se encuentran satisfechas con la remuneración que obtienen a cambio del trabajo que realizan.

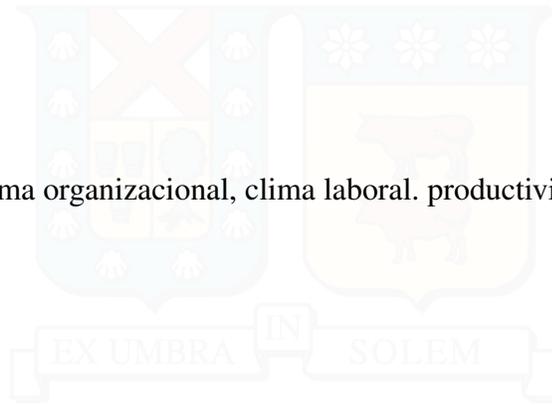
Desde la relación del clima organizacional con la productividad en general se observa que existen factores humanos que afectan directamente la productividad de la mano de obra, como son la escasez de personal y la falta de especialización de ella. Por otra parte, existe una marcada deficiencia en las relaciones humanas entre jefes y trabajadores, los cuales se sienten objeto de malos tratos de parte de los jefes. Esta situación incide tanto en la motivación hacia el buen desempeño de los trabajadores, como en el compromiso y la satisfacción laboral.

Las recomendaciones principales a considerar, para lograr una mejora en los niveles de productividad de la mano de obra que fueron entregadas a la empresa, dicen relación con abordar en primer lugar la solución de problemáticas que inciden sobre el factor humano, considerando mejorar la calidad y cantidad de maquinaria disponible, incorporando mayor tecnología a los procesos. Posteriormente, se sugiere abordar problemáticas de RRHH asociadas a la cantidad y capacitación del personal disponible, para finalizar trabajando sobre problemáticas complejas; como el deterioro de las relaciones sociales entre jefes y trabajadores; la disminución de la satisfacción laboral en el tiempo de permanencia en la

---

empresa, y las diferencias de género asociadas a la satisfacción laboral; entre otros temas de compleja resolución.

**Palabras Clave.** Clima organizacional, clima laboral. productividad.



# Índice de Contenidos

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Problema de investigación</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. Objetivos</b>   | <b>5</b>  |
| 2.1. Objetivo General   | 5         |
| 2.2. Objetivos Específicos  | 5         |
| <b>3. Marco Teórico</b>   | <b>6</b>  |
| 3.1. Clima organizacional   | 6         |
| 3.1.1. Concepto y definición  | 6         |
| 3.1.2. Dimensiones  | 10        |
| 3.1.3. Teorías de clima organizacional y sus precursores  | 14        |
| 3.1.3.1. Teoría de los dos factores de Herzberg (Rocco, 2009)   | 14        |
| 3.1.3.2. Teoría del clima organizacional de Likert (Rocco, 2009)  | 15        |
| 3.1.4. Fases de un estudio de clima organizacional  | 18        |
| 3.2. Clima organizacional y su relación con factores organizacionales críticos  | 20        |
| 3.2.1. Relación con la productividad  | 20        |
| 3.2.2. Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: El transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires | 25        |
| 3.2.3. Relación del clima laboral con otras variables   | 26        |
| 3.2.3.1. Motivación   | 26        |
| 3.2.3.2. Liderazgo  | 27        |
| 3.2.3.3. Comunicación   | 28        |
| 3.2.3.4. Satisfacción Laboral   | 29        |
| <b>4. Antecedentes generales</b>  | <b>31</b> |
| 4.1. Industria Olivícola en Chile   | 31        |
| <b>5. Antecedentes de la empresa</b>  | <b>34</b> |
| 5.1. Empresa Agroindustrial Siracusa S.A.   | 34        |
| 5.2. Historia   | 35        |
| 5.3. Misión, Visión y Premios   | 37        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>6. Metodología</b>   | <b>39</b>  |
| 6.1. Tipo de investigación . . . . .  | 39         |
| 6.2. Diseño de la investigación y naturaleza de la información . . . . .              | 40         |
| 6.3. Descripción de las técnicas utilizadas . . . . .                                 | 40         |
| 6.4. Etapas del estudio . . . . .   | 43         |
| <b>7. Resultados</b>  | <b>50</b>  |
| 7.1. Descripción general de los resultados obtenidos . . . . .                        | 50         |
| 7.2. Distribución porcentual de categorías de respuestas . . . . .                    | 51         |
| 7.3. Análisis de los resultados por dimensión . . . . .                               | 52         |
| 7.3.1. Dimensión estructura . . . . .   | 52         |
| 7.3.2. Dimensión responsabilidad . . . . .  | 53         |
| 7.3.3. Dimensión recompensa . . . . .   | 54         |
| 7.3.4. Dimensión desafío . . . . .  | 55         |
| 7.3.5. Dimensión relaciones . . . . .   | 57         |
| 7.3.6. Dimensión cooperación . . . . .  | 58         |
| 7.3.7. Dimensión estándares . . . . .   | 59         |
| 7.3.8. Dimensión conflictos . . . . .   | 60         |
| 7.3.9. Dimensión identidad . . . . .  | 62         |
| 7.3.10. Dimensión satisfacción general . . . . .                                      | 63         |
| 7.3.11. Dimensión potencial de desarrollo . . . . .                                   | 64         |
| 7.3.12. Dimensión uso de destrezas y habilidades . . . . .                            | 65         |
| 7.3.13. Dimensión actividades laborales . . . . .                                     | 66         |
| 7.3.14. Dimensión relación con el supervisor directo . . . . .                        | 67         |
| 7.4. Promedio de las dimensiones evaluadas en la empresa . . . . .                    | 68         |
| 7.5. Promedio de los reactivos de cada dimensión . . . . .                            | 69         |
| 7.6. Análisis sociodemográfico de los resultados . . . . .                            | 83         |
| 7.6.1. Análisis por sexo . . . . .  | 83         |
| 7.6.2. Análisis por tiempo de permanencia en la empresa . . . . .                     | 85         |
| 7.6.3. Análisis por edad . . . . .  | 87         |
| 7.6.4. Análisis por nivel de educación . . . . .                                      | 89         |
| 7.6.5. Análisis por cargo dentro de la empresa . . . . .                              | 91         |
| 7.7. Análisis cualitativo . . . . .   | 93         |
| <b>8. Conclusiones y Recomendaciones</b>  | <b>96</b>  |
| <b>Bibliografía</b>   | <b>98</b>  |
| <b>A. Great Place to Work</b>   | <b>100</b> |
| <b>B. Recolección de datos cualitativos desde una entrevista</b>                      | <b>104</b> |
| <b>C. Cuestionario</b>  | <b>118</b> |
| <b>D. Recolección de datos cualitativos desde preguntas abiertas del cuestionario</b> | <b>123</b> |

# Índice de Tablas

|  |     |
|--|-----|
| 6.1. Opciones de respuesta de la escala de Likert. . . . .   | 47  |
| 7.1. Factores por dimensión y global. . . . .  | 50  |
| 7.2. Distribución porcentual de categorías de respuestas. . . . .                                  | 51  |
| 7.3. Promedio de cada dimensión por sexo. . . . .  | 83  |
| 7.4. Promedio de cada dimensión por periodo de tiempo que llevan trabajando en la empresa. . . . . | 85  |
| 7.5. Promedio de cada dimensión por edad. . . . .  | 87  |
| 7.6. Promedio de cada dimensión por nivel de educación. . . . .                                    | 89  |
| 7.7. Promedio de dimensiones por cargo dentro de la empresa. . . . .                               | 91  |
| A.1. Las mejores 10 empresas de Chile del año 2015. . . . .  | 103 |

# Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Cinco fases del clima organizacional. . . . .  | 18 |
| 3.2. Evaluación del clima organizacional. . . . .   | 23 |
| 3.3. Causales de la productividad. . . . .  | 24 |
| 4.1. Evolución de la superficie plantada de Olivos entre los años 2004 - 2014. . . . .              | 32 |
| 4.2. Evolución de la producción Nacional de Aceite de Oliva entre los años 2004 – 2014. . . . .     | 32 |
| 4.3. Evolución de la exportación de aceite de oliva entre los años 2008 - 2014. . . . .             | 33 |
| 5.1. Organigrama de la Agroindustrial Siracusa S.A. . . . .   | 35 |
| 5.2. Exportaciones de los últimos 5 años. . . . .   | 36 |
| 5.3. Diagrama de proceso de elaboración del aceite de oliva en Agroindustrial Siracusa S.A. . . . . | 38 |
| 7.1. Promedio por dimensión. . . . .  | 68 |
| 7.2. Promedio por reactivo de la dimensión estructura. . . . .                                      | 69 |
| 7.3. Promedio por reactivo de la dimensión responsabilidad. . . . .                                 | 70 |
| 7.4. Promedio por reactivo de la dimensión recompensa. . . . .                                      | 71 |
| 7.5. Promedio por reactivo de la dimensión desafío. . . . .   | 72 |
| 7.6. Promedio por reactivo de la dimensión relaciones. . . . .                                      | 73 |
| 7.7. Promedio por reactivo de la dimensión cooperación. . . . .                                     | 74 |
| 7.8. Promedio por reactivo de la dimensión estándares. . . . .                                      | 75 |
| 7.9. Promedio por reactivo de la dimensión conflictos. . . . .                                      | 76 |
| 7.10. Promedio por reactivo de la dimensión identidad. . . . .                                      | 77 |
| 7.11. Promedio por reactivo de la dimensión satisfacción general. . . . .                           | 78 |
| 7.12. Promedio por reactivo de la dimensión potencial de desarrollo. . . . .                        | 79 |
| 7.13. Promedio por reactivo de la dimensión uso de destrezas y habilidades. . . . .                 | 80 |
| 7.14. Promedio por reactivo de la dimensión actividades laborales. . . . .                          | 81 |
| 7.15. Promedio por reactivo de la dimensión relación con el supervisor directo. . . . .             | 82 |
| 7.16. Resultado de dimensiones evaluadas según sexo de los trabajadores de la empresa. . . . .      | 84 |
| 7.17. Resultado de dimensiones evaluadas según antigüedad en la empresa. . . . .                    | 86 |
| 7.18. Resultado de dimensiones evaluadas según edad de los trabajadores de la empresa. . . . .      | 88 |

7.19. Resultado de dimensiones evaluadas según nivel educacional de los trabajadores de la empresa. . . . . 90

7.20. Resultado de dimensiones evaluadas según cargo dentro de la empresa. . . 92

A.1. Experiencia del colaborador y el desempeño financiero. . . . . 102



# 1 | Problema de investigación

En las últimas décadas las organizaciones se han dado cuenta que su principal recurso son las personas, cuya voluntad y buena disposición son elementos indispensables para el logro de los objetivos de la empresa. Siendo ellas factores que aportarán al crecimiento de la empresa en múltiples áreas, como el aumento de la productividad, la calidad de los productos o servicios ofrecidos y la relación cliente-empresa, entre otros. Lo anterior, por ende nos habla de una interrelación entre empresa y colaborador que revela la existencia de una estrecha dependencia entre ellos.

A su vez, los individuos que constituyen las empresas están influenciados por sus propios modos de ser, sentir y pensar, siendo ellos la base de su conducta. Aspectos psicológicos claves como la motivación y la disposición a la acción determinan el comportamiento de los colaboradores, incidiendo éstos directamente sobre el desempeño laboral en la organización, sea esta productiva u organizacional. Dentro de este contexto, la percepción que los colaboradores tengan sobre la empresa y su funcionamiento, juega un rol importante en la forma en que éstos enfrentan su realidad laboral, ya sea comportándose de un modo particular o reaccionando negativa o positivamente frente a lo que ellos perciben.

Desde ya algunas décadas, estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración determinaron la existencia de estos factores organizacionales, lo que los llevó a un proceso de conceptualización denominando a este fenómeno como “ambiente”, “atmósfera”, “clima organizacional”, “clima laboral”, entre otros.

Es así como comenzó la medición del llamado “clima organizacional” de parte de las

empresas en muchas partes del mundo por allá por la década de los años 70, instaurándose estas mediciones como una práctica periódica dentro del quehacer de los Departamentos de Recursos Humanos, con el objetivo de utilizar sus resultados para establecer mejoras en las organizaciones desde lo que acontece en el factor humano.

De esta forma, a nivel mundial la evaluación del clima laboral ha ido en aumento con el correr de los años. No obstante, esto se lleva a cabo principalmente a nivel de grandes empresas, más que en empresas de regular o pequeño tamaño. Esto debido a una diversidad de situaciones, como la escasez de recursos financieros, o puntos de vista divergentes en cuanto a prioridades e importancia del impacto que una medición de clima laboral puede tener en los resultados de la empresa.

El estudio de clima organizacional permite conocer las opiniones de las personas en relación a su entorno laboral, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo. Además, con sus resultados, podemos elaborar buenos planes de acción, mejorando los factores negativos y a la vez aumentar la productividad y el compromiso de los trabajadores con la empresa.

Cuando se evalúa el clima organizacional, se logra conocer la percepción que tienen los miembros de la empresa de las relaciones entre las personas, de la situación actual de la empresa y de las expectativas que tienen los trabajadores al estar en determinada organización. A las personas les agrada trabajar en instituciones que obtienen buenos resultados económicos, puesto que sienten que su trabajo aportó a ese logro generando así un sentimiento de compromiso y pertenencia con la empresa.

Es importante señalar además, que para que una organización funcione de manera adecuada debe tener un líder que se preocupe por sus empleados, que sea parte activa de la empresa y que valore y reconozca el trabajo de sus colaboradores. Cuando esto sucede se logra tener un grato clima laboral con el que todos los miembros de la empresa obtienen beneficios, tales como satisfacción personal, actitudes positivas, alta productividad, baja

rotación de personal, mejores resultados, entre otros. El estudio de clima organizacional además de informar qué anda mal en la empresa, proporciona la información de cuáles son los factores que están provocando los problemas, y así poder atacar éstos de manera más certera; aplicando planes de acción específicos que generen mejores resultados.

Tener un clima agradable en la empresa es una inversión de largo plazo, puesto que cuando éste se logra, genera grandes beneficios para toda la organización. Es a su vez una situación que se mantiene a lo largo del tiempo, pero que sin embargo, debe ser evaluada continuamente.

Por otra parte, es recomendable realizar mediciones de clima periódicamente para poder efectuar comparaciones, observar el estado actual de la organización y analizar cómo va evolucionando la empresa año a año. Además, ver si la medición provoca cambios significativos dentro de la empresa que justifique la inversión que se hace al realizar estos estudios, si esto no así, se debiera buscar otra forma de poder atacar los problemas de la empresa.

Frente a la tendencia mundial que otorga importancia al clima organizacional, las empresas de nuestro país no se han quedado ajenas y también realizan mediciones de clima organizacional en forma regular. A Chile también ha llegado la empresa consultora norteamericana e internacional “Great Place to Work”, que se encuentra desde el año 2001 y que tiene como foco de atención la medición y mejoramiento del clima organizacional en diferentes empresas productivas y de servicio. Tal medición tiene como objetivo final realizar un ranking empresarial determinando cuáles son las empresas que presentan el mejor clima laboral en nuestro país. Estos resultados servirán de guía tanto a futuros colaboradores para seleccionar sus lugares de trabajo, como para ofrecer competitividad a las empresas participantes.

No obstante que la presencia de Great Place to Work en nuestro país, ha permitido visualizar y poner en el tapete el tema del clima organizacional y su importancia, su medición

ha seguido la misma tendencia que a nivel internacional. Vale decir, son generalmente las grandes empresas las que miden su clima laboral, estando medianas y pequeñas empresas en un punto inferior en el terreno del mejoramiento de sus capacidades poniendo atención a la realidad de sus recursos humanos.

Si bien los estudios de clima organizacional nos entregan una panorámica general de la percepción de los trabajadores sobre el funcionamiento de una empresa, estos son estudios descriptivos y realizados en un momento en el tiempo solamente. En otras palabras, estudios que no establecen relaciones con otros aspectos vitales de la empresa, tales como la productividad de los trabajadores y cómo ésta se ve afectada por las percepciones, y su resultante conducta asociada al desempeño de los involucrados. Surge entonces la pregunta, ¿cuál es la relación e impacto que podría tener el clima organizacional presentado por una empresa en aspectos tales como el desempeño y la productividad de los trabajadores?

O también, ¿qué factores asociados al clima organizacional influyen de manera significativa en el desempeño positivo de los trabajadores?, ¿Será posible que un clima organizacional impacte en forma positiva en la productividad de los trabajadores una empresa?, y ¿Es posible que la medición de la percepción que los colaboradores tienen sobre la relación existente entre clima laboral y productividad, entregue información valiosa a la empresa que le permita optimizar su eficiencia?

Desde allí que surge la idea de realizar una medición de clima organizacional, que permita visualizar los factores principales que podrían estar ejerciendo un impacto sobre la productividad de los trabajadores de una empresa, en este caso, perteneciente al rubro agroindustrial.

Con el fin de abordar esta problemática, se proyectó la realización de estudio de caso basado en un diagnóstico organizacional en una mediana empresa, orientado hacia determinar cuáles podrían ser las relaciones que se establecen entre el clima organizacional y la productividad asociada a los trabajadores.

## 2 | Objetivos

### 2.1. Objetivo General

Establecer la relación existente entre el clima organizacional de una empresa manufacturera del rubro agroindustrial y la productividad de sus trabajadores.

### 2.2. Objetivos Específicos

- Realizar una medición de clima organizacional en la empresa Siracusa S.A. caracterizando sus rasgos principales, en función de una segmentación sociodemográfica y laboral de sus trabajadores.
- Analizar los resultados obtenidos en una medición cuantitativa de clima laboral a la luz de su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Llevar a cabo un análisis comprensivo de los resultados obtenidos, en relación al impacto de factores relevantes del clima organizacional sobre la productividad de los trabajadores de la empresa.
- Entregar sugerencias de cursos de acción a la empresa que estén orientadas al mejoramiento de la satisfacción laboral, el desempeño y la productividad.

## 3 | Marco Teórico

### 3.1. Clima organizacional

#### 3.1.1. Concepto y definición

El concepto de clima organizacional ha adquirido cada vez más importancia en las organizaciones, puesto que afecta a los modos de hacer, sentir y pensar de los individuos, por lo que se hace relevante saber de dónde viene este concepto para poder comprenderlo. El clima de una organización, como fenómeno y concepto, tiene sus primeros inicios en la década del sesenta, debido a que se hace presente a la hora que los investigadores apuntan a comprender los fenómenos que trascurren en las organizaciones.

Desde a mediados del siglo XX a la fecha, diferentes autores han dado su propia definición de clima organizacional. Algunos de ellos han sido citados por Furnham (2001) en [Casiano, Edel, y García \(2007\)](#).

Algunos le dan un enfoque estructuralista al clima laboral definiéndolo 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” (Forehand y Von Gilmer, 1964).

“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” (Tagiuri, 1968).

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

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

Por otro lado, [Sandoval \(2004\)](#) menciona otras definiciones de clima laboral, con un enfoque subjetivo, el cual fue propuesto por Halpin y Crofts, como “La opinión que el empleado se forma de la organización”.

[Casiano, Edel, y García \(2007\)](#) citan a Fernández y Sánchez, los cuales señalan que se considera como punto de introducción del clima laboral el estudio de Halpan y Crofts (1963) acerca del clima en organizaciones escolares.

Uno de los primeros estudiosos sobre el tema fue Kurt Lewin, quien señaló que el comportamiento se define en función de la interacción del ambiente y la persona. Luego en 1950 apareció Cornell quien definió el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización.

Aun a pesar de las diferencias teóricas y la conceptualización utilizada, desde las últimas décadas diversos autores han realizado esfuerzos tanto por explicar la naturaleza del clima organizacional, como por definir e intentar medir este fenómeno organizacional ([Brancato y Juri, 2011](#)).

Por otra parte, para poder definir de forma clara el concepto clima organizacional, se deben considerar diferentes aspectos que permitan entregar una noción global de la empresa. [Cañedo, Guerrero, Machado, y Salazar \(2009\)](#) señala, que existen diferentes factores y

estructuras del sistema organizacional que producen un clima determinado por parte de sus colaboradores. Estos factores son los siguientes:

- Ambiente físico: El cual comprende al espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Ambiente social: Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos y la comunicación.
- Características estructurales: En este ítem se incluyen el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, entre otros.
- Características personales: Son las aptitudes y las actitudes, las motivaciones y las expectativas de las personas.
- Comportamiento organizacional: Está compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Un enfoque más reciente y que incluye los puntos de vista tanto estructural y subjetivo lo dieron Litwin y Stringer, ya que para ellos el clima organizacional son “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Waters, representante del enfoque de síntesis, donde relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, encontrando similitudes y definiendo el clima como, “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

Desde otra perspectiva, [Aguilar, Alcázar, y Pereyra \(2003\)](#) señalan que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con

sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes son elementos que van conformando lo que denominamos clima organizacional. Esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Como última definición de clima organizacional es importante hacer notar aquella correspondiente a [Sandoval \(2004\)](#), puesto que este autor relaciona el clima con el desempeño de las personas dentro de las organizaciones, lo cual asocia los fenómenos de estudio.

Este autor define el clima organizacional como **“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”**.

Como se observa desde lo anteriormente señalado, existen diversas definiciones sobre clima organizacional, sin embargo, todas ellas poseen similitudes, puesto que indican en términos generales que el fenómeno se relaciona con la percepción de los colaboradores, concordando en que para que ésta sea positiva las organizaciones deben poseer baja rotación de personal. Vale decir, en la organización debe existir estabilidad y ésta debe ser percibida por los trabajadores. Esta estabilidad puede en ocasiones ser interrumpida de manera abrupta por la toma de decisiones claves dentro de la empresa, como las políticas de reducción de personal, o los procesos de selección y contratación no equitativos. Por otra parte, es de común acuerdo el que cambios negativos en el clima organizacional son mejorables a través de la intervención externa, pero se requiere de la realización de modificaciones en varios de sus componentes, con el fin de que este cambio sea sustentable en el tiempo.

Otro aspecto importante es la vinculación que se establece entre el clima laboral y su influencia en el comportamiento de los miembros de la organización, lo cual a su vez afecta

tanto su desempeño como las relaciones entre los empleados.

### 3.1.2. Dimensiones

Las dimensiones del clima organizacional son las características que pueden ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Es por esto que para la realización de un estudio de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas a lo largo de los años. [Sandoval \(2004\)](#) expone algunas de varios autores.

Likert (1967) mide el clima organizacional mediante ocho dimensiones:

1. **Los métodos de mando:** Es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales:** Son los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. **Las características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. **Las 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. **Las características de los procesos de planificación:** Es la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planificación, así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de nueve dimensiones:

1. **Estructura:** Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los colaboradores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.
2. **Responsabilidad:** Es la percepción de los colaboradores en cuanto a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada, lo que guarda estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los colaboradores. Para cada persona, independientemente del cargo que ocupe, si está desarrollando una actividad que le place hacer, la labor siempre será importante, y esa importancia se mide directamente con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asume con los mejores resultados.
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros de la organización, sobre qué recibe a cambio del esfuerzo, ante los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo. Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral.
4. **Desafío:** Es la medida con que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **Relaciones:** Estas se fundamentan en el respeto interpersonal y el buen trato, entre pares y entre jefes y subordinados, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y de lugar a estrés, acoso laboral u otros inconvenientes.

6. **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa, por lo tanto, es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda.
7. **Estándares:** Establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. Esta dimensión se refiere a la percepción de los miembros, acerca del énfasis que ponen las organizaciones frente a ellos, en la medida que sean fijados con sentido de racionalidad y, ante todo, que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia y de equidad.
8. **Conflictos:** Estos pueden generarse por motivos laborales o personales o por otros motivos relacionados con el trabajo o con lo social y podrá darse entre colaboradores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
9. **Identidad:** Es el sentido de pertenencia a la organización, es el orgullo de permanecer a la empresa, ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Por otra parte, Pritchard y Karasick (1973) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. **Autonomía:** Es el grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. **Conflicto y cooperación:** Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Relaciones sociales:** Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. **Estructura:** Cubre las directrices y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. **Remuneración:** Beneficio económico que obtienen los colaboradores por la realización de sus tareas.
6. **Rendimiento:** Es la relación que existe entre la remuneración, el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. **Motivación:** Apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus:** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas o de cambiar la forma de hacerlas.
10. **Centralización de la toma de decisiones:** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. **Apoyo:** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor (1970) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para el estudio del clima laboral.

1. **Apertura a los cambios tecnológicos:** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. **Recursos Humanos:** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Esta serie de dimensiones permiten generar reactivos que conlleven a conocer la perspectiva que tienen los colaboradores respecto de su lugar de trabajo, los cuales generalmente se transforman en el medio de evaluación del clima laboral.

### 3.1.3. Teorías de clima organizacional y sus precursores

#### 3.1.3.1. Teoría de los dos factores de Herzberg (Rocco, 2009)

A fines de la década de 1950, Frederick Herzberg formuló una teoría que postulaba la existencia de dos dimensiones asociadas a la satisfacción laboral de los trabajadores, un fenómeno muy asociado al clima laboral y que sirvió de base para conocer más sobre la percepción social de los trabajadores y su influencia en el desempeño: la motivación y la higiene. Esto derivó de entrevistas que realizó a un grupo de colaboradores, para investigar qué los mantenía satisfechos o insatisfechos de sus trabajos. Acorde a esto, diversos estudios e investigaciones sugirieron que los factores que se involucraban para producir la satisfacción laboral estaban separados y son diferentes a los factores que provocan la insatisfacción laboral. La satisfacción laboral no tiene como opuesto la insatisfacción, sino la no-satisfacción. Igualmente, el opuesto de insatisfacción no es la satisfacción laboral, sino la no-insatisfacción. (Herzberg, 1968)

De acuerdo a lo anterior se llegó a la conclusión de que existían dos tipos de necesidades: las necesidades de higiene, las cuales se encontrarían influenciadas por las condiciones físicas y ambientales del trabajo y su satisfacción se lograría mediante factores de higiene o factores a los que se les llamó “insatisfactores”, entre los cuales se pueden mencionar la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas de trabajo, el salario, entre otras. Si bien los factores de higiene no son los que provocan la satisfacción, no deben ser descuidados, ya que para que la teoría funcione según Syptak et al. (1999) primero se deben haber cubierto los factores de higiene. No considerarlos puede generar graves

problemas dentro de la organización ya que los empleados no estarán felices y tratarán de buscar otro empleo que les entregue las condiciones adecuadas.

Por otro lado, se encuentran las necesidades de motivación, las cuales serían más importantes que las de higiene, y su satisfacción depende de factores de motivación o satisfactores, relacionados con la naturaleza y consecuencias de la realización de un trabajo.

Estas necesidades según Herzberg, se relacionan con una cualidad única del ser humano, su capacidad de lograr, y mediante el logro, experimentar crecimiento psicológico. Si se encuentran presentes, son las causales de la satisfacción laboral y si no producen un estado de no-satisfacción.

### **3.1.3.2. Teoría del clima organizacional de Likert (Rocco, 2009)**

Likert en su teoría manifiesta que el comportamiento de los subalternos es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, es decir, la reacción está determinada por la percepción. Likert señala que existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales (independientes), son las orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican las otras variables igual sufrirán un cambio significativo.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de ella. Algunas de estas variables se encuentran la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales (dependientes) son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que muestran los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

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

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.

### 3.1.4. Fases de un estudio de clima organizacional

Los estudios de clima organizacional se dividen en cinco fases, las cuales tienen como objetivo la generación de un estudio bien realizado.



**Figura 3.1:** Cinco fases del clima organizacional.

Fuente: Elaboración Propia.

La primera fase es la de alineamiento, esta fase incluye el compromiso de la Alta Dirección de la organización, además se deberá tener un profundo conocimiento de la empresa. En esta fase se deben identificar las dimensiones que serán evaluadas para poder obtener los resultados esperados y construir el instrumento de medición.

La segunda fase es la sensibilización, que es donde se define el concepto de la medición, se realizan las campañas de publicidad y comunicación interna, además de la integración y responsabilidad de todos los miembros de la organización.

La tercera fase es la de medición donde se efectúa una convocatoria a los miembros de la organización para realizar una sensibilización previa a la medición del clima laboral, se analizan los factores que dificultan el desarrollo del estudio y se construyen planes de

acción, además se informa a los miembros de la organización que toda la información que se entregue en los estudios será confidencial.

La cuarta fase es la de análisis y resultados, cuando se realiza este análisis se debe hacer de manera profunda, tanto cualitativa como cuantitativamente, estos se deben entregar de manera inmediata a la organización y en informes de fácil lectura para que todos los miembros de la empresa puedan entender. Junto esto se deben entregar las respectivas recomendaciones y los pasos que se deben seguir luego de realizado el estudio.

La última fase es la de mejora, donde se desarrollan los planes de acción construidos en la tercera fase y se deberá efectuar un mejoramiento continuo del clima organizacional en los procesos que se encontraron debilidades.

## 3.2. Clima organizacional y su relación con factores organizacionales críticos

### 3.2.1. Relación con la productividad

A lo largo de los años las empresas sufren cambios constantemente, lo que dificulta la competencia con otras empresas en ámbitos como tecnología, cultura o información, en consecuencia las organizaciones han empezado a buscar nuevos factores que les permitan lograr una mayor productividad, y algunos aseguran que el capital humano es un factor relevante a la hora incrementar la productividad, ya que son los integrantes de las empresas, los que “producen un impacto significativo en el rendimiento” y éstos podrían llegar a ser una ventaja competitiva, lo que generaría mayor eficacia y eficiencia (Robbins, 2004).

En cuanto a la relación del clima organizacional y productividad se puede encontrar autores que poseen diferentes perspectivas sobre el tema, algunos afirman que existe una relación clara entre estas variables y otros creen que se encuentran relacionadas de manera indirecta, es decir, mediante la satisfacción laboral.

La productividad se encuentra definida de diferentes maneras, como por ejemplo es considerada como la relación entre lo producido y los insumos necesarios para dicha producción, sin embargo en este caso la productividad está enfocada al factor humano, es decir, cómo el desempeño que tienen los trabajadores influye en la producción de la empresa.

A continuación se citarán algunos autores que apoyan la relación entre clima organizacional y productividad, citados por Venutolo (2009).

Werther y Davi (1989) postulan que es posible plantear que el clima se percibe directa o indirectamente por los colaboradores y repercute en su comportamiento y rendimiento laboral. Por otra parte, el clima organizacional varía de una empresa a otra, e incluso puede ser diferente en dos áreas distintas de una misma empresa, pudiendo ser optimizado si se

analizan los factores ambientales y psicosociales que lo afectan.

Sanchez de Armas (2007) postula que el clima laboral está fuertemente vinculado con la interacción de las personas, ya sea actuando grupalmente o en forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

Riordan, Vanderberg y Richardson (2005), exponen que el desarrollo de un clima laboral positivo requiere del compromiso de todos los actores institucionales, como por ejemplo de los directivos o los líderes de cada sector, y la necesidad de mejorar las técnicas que permitan trabajar de modo operativo. Además, es imprescindible entender correctamente el rol de líder y de todos los elementos que componen cada subcultura organizacional. De esta manera, se incrementará la productividad y existirá un buen clima laboral.

Por otro lado existen autores que afirman que las variables clima organizacional y productividad no estarían relacionadas de manera directa, como es el caso de Silva (1996), que establece que hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante, la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, entre otros. Desde esta visión la satisfacción laboral debiera tener un efecto más directo sobre el desempeño mientras que el clima tendría un efecto más bien indirecto, mediado por las actitudes. Lo que quiere transmitir el autor es que la satisfacción laboral es un factor más influyente en la productividad que el clima organizacional como tal.

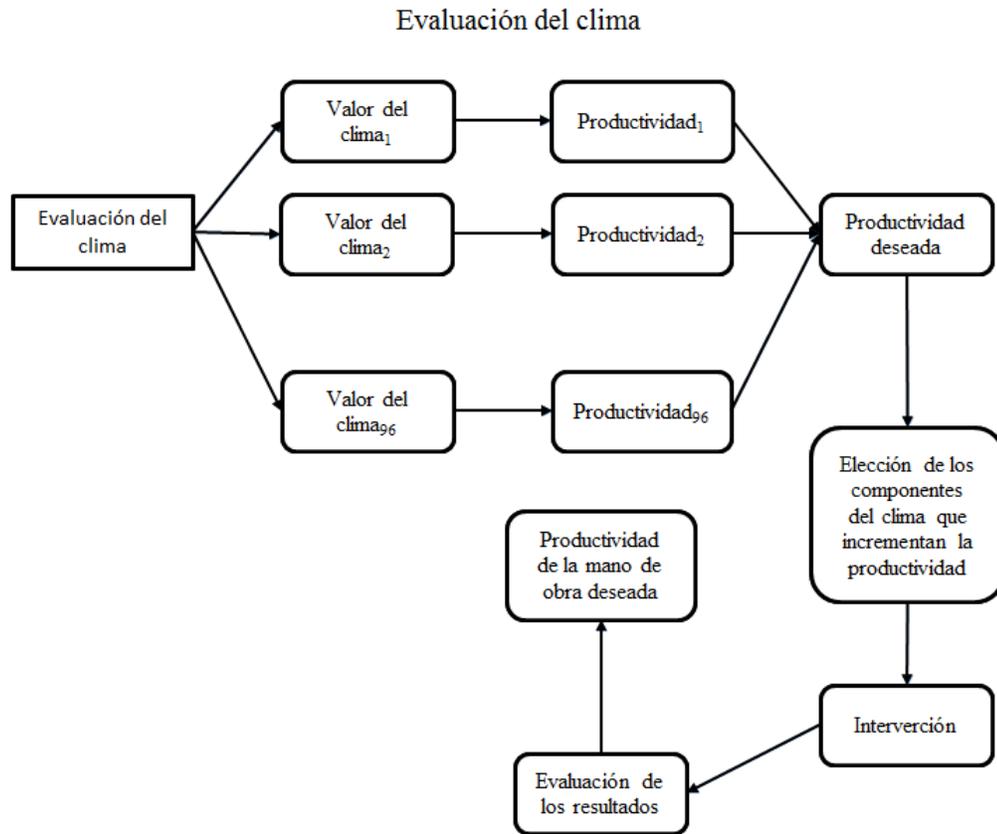
Como se pudo observar anteriormente varios autores concuerdan en que el clima organizacional influye de manera directa en la productividad por lo que se llevó a cabo el estudio correspondiente para comprobar esta hipótesis. Poder administrar el desempeño de los miembros de las organizaciones es fundamental puesto que asegura la eficiencia y la

satisfacción de los mismos.

Como claramente lo expresa [Aguilar y cols. \(2003\)](#) cuando indica que para que un colaborador tenga un buen desempeño laboral requiere de tres elementos fundamentales: los recursos, las competencias y los compromisos. Recursos que son los insumos y todo lo necesario para poder producir, competencias, tener los conocimientos necesarios para poder producir y compromisos implica estar comprometido con la organización y sentido de pertenencia.

Esto nos lleva a pensar que el problema fundamental de las empresas es que no cuentan con acciones de intervención que les ayuden a mejorar la productividad mediante estudios de clima laboral. La productividad de los colaboradores indica el grado de impacto que han tenido las intervenciones en los procesos de estos, como las capacitaciones y motivación, así como la mejora interna de la empresa y la satisfacción de los clientes. El resultado de las intervenciones no depende solo de los que se hace, sino que también intervenir en los factores que son críticos para poder generar un cambio e incrementar la productividad. Las intervenciones son actividades diseñadas para mejorar el funcionamiento de las organizaciones, administrando de mejor manera los procesos productivos y las tecnologías. Son acciones que pueden ayudar a mejorar la calidad de vida laboral ([Becerra, Bravo, Delgado, Domínguez, y Vargas \(2009\)](#) cita a [Guízar Montúfar \(2004\)](#)).

[French \(1996\)](#) propone la clasificación de las intervenciones en actividades de diagnóstico, formación de equipos, actividades inter grupo, actividades de retroalimentación de encuestas, actividades de educación y capacitación, actividades tecno estructurales o estructurales, actividades de consultoría de procesos, actividades de desarrollo organizacional, actividades de conciliación de terceras partes, actividades de orientación y consejo, actividades de planificación de vida y carrera, actividades de planificación y establecimientos de metas, actividades de administración estratégica y actividades de transformación organizacional.

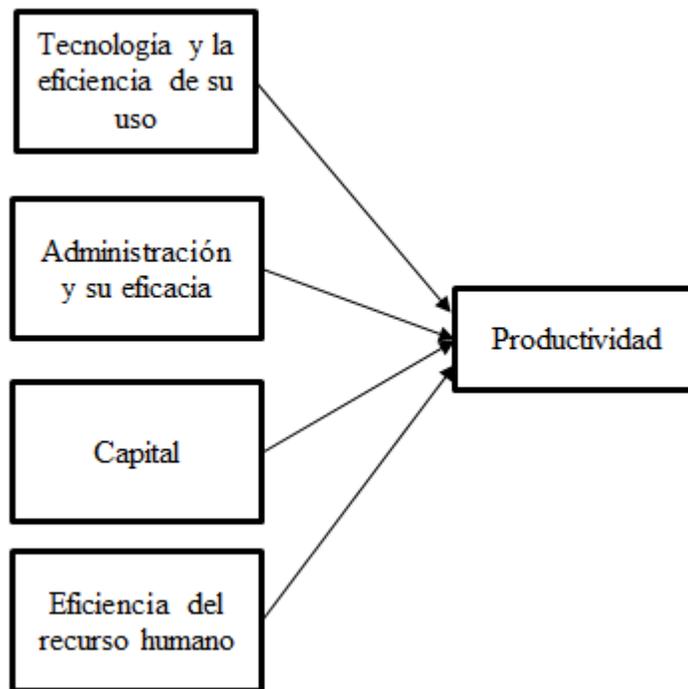


**Figura 3.2:** Evaluación del clima organizacional.

Fuente: [Becerra y cols. \(2009\)](#).

Por otro lado Guizar Montúfar (2004) las clasifica como intervenciones en procesos humanos, intervenciones tecno estructurales, intervenciones en recursos humanos e intervenciones estratégicas para poder ordenar e identificar de mejor manera cuales son las intervenciones que se deben aplicar.

Por otro lado, existen varios factores que repercuten en la productividad, Ll. L. Byars (1987) considera que la tecnología, la eficiencia de la tecnología, la eficiencia de los recursos humanos y la eficiencia de la administración son causas que generan el nivel de productividad y tienen una participación activa en el resultado de las empresas.



**Figura 3.3:** Causales de la productividad.

Fuente: LI. L. Byars (1987).

En el caso de este estudio sólo se analizó la eficiencia del recursos humano ya que es lo que se mide los estudios de clima laboral, sin embargo es importante conocer que existen otros factores que pueden generar que las empresas aumenten su productividad y así poder realizar estudios paralelos de las otras variables para lograr un mejor resultado que al evaluar solo una.

### **3.2.2. Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: El transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires**

Venutolo (2009) realizó un estudio de clima laboral para ver cómo este impactaba en la productividad de las Pymes de servicio de mantenimiento del transporte vertical de Buenos Aires, Argentina. Para este estudio se utilizó las encuestas como técnica de medición, donde el promedio de edad de los encuestados fue de 34 años, los más jóvenes de 20 años y los de mayor edad de 50 años, siendo todos ellos varones. Además todos se encontraban en el intervalo de 1 a 10 años de servicio. Para la toma de la muestra se utilizó la técnica de muestreo estadístico y así tener una muestra significativa. En la encuesta se evaluaron 11 dimensiones con 16 reactivos y las dimensiones fueron las siguientes: cooperación, responsabilidad, innovación, desempeño, adaptación/desafío, relaciones interpersonales, estructura, conflictos, identidad, recompensa y liderazgo. Las respuestas se armaron según la escala de Likert, que cuenta de 5 respuestas, totalmente desacuerdo, desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Además, se agregaron 16 preguntas que tenían relación con la productividad de la empresa, en este caso las respuestas eran varias, como sí o no, alta, media o baja, entre otras.

Para el análisis de los datos se utilizó la prueba estadística chi-cuadrada con 4 grados de libertad y con nivel de confianza del 95 % con lo que se obtuvo un valor de 134,45 mayor al valor tabla (9,488) con que se confirmó la relación entre clima laboral y productividad en la empresa. Además, se demostró que existía un clima laboral desfavorable, lo que causaba problemas en la productividad. El 71,3 % de los encuestados dijo que la baja productividad de la empresa era el tipo de productividad más representativo y esto se puede ver claramente en el análisis de los reactivos ya que en su mayoría las respuestas por parte de los empleados fueron negativas. La mayoría de las dimensiones son negativas por lo que se recomendó mejorar en varios aspectos.

### 3.2.3. Relación del clima laboral con otras variables

No solo la productividad se relaciona con el clima organizacional, sino que existen otras variables que lo afectan. Diversos autores han estudiado la relación entre percepción – conducta y desempeño determinando que existen factores asociados a la empresa y a su forma de realizar las operaciones que tienen repercusiones en la motivación y rendimiento de los empleados en el trabajo (Avasilcai y Rusu (2014)). Entre dichos factores se encuentran por ejemplo la forma de relacionarse de los empleados entre sí, la cual deriva de las reglas o formas de organizarse que presenta la empresa como entidad organizacional. La definición y categorización de estos factores difiere de acuerdo al enfoque teórico que presenta el autor, pero su esencia se encuentra en el corazón de la organización, y entre ellos también encontramos el liderazgo, la comunicación el trabajo en equipo, entre otros.

Casiano y cols. (2007) en su estudio identifican cuatro factores que influyen en el clima laboral.

#### 3.2.3.1. Motivación

Los psicólogos comúnmente explican que la motivación proviene del interior de cada persona, no obstante, esto no quiere decir que las organizaciones no puedan intervenir en ellas, no solo motivándolas con discurso, sino que con otro tipo de incentivos que tienen efectos más rápidos que el anterior. El mejor método para mantener la motivación en los colaboradores es hacer el análisis en conjunto para conocer cuáles son los factores que los motivan. A continuación, se nombran algunos factores que influyen en la motivación.

- Dinero: Es el aspecto más valorado del trabajo por las personas ya que este les permite poder adquirir bienes, estatus y prestigio social, por lo que es el factor que causa mayor motivación a corto plazo en las personas.
- Estabilidad en el empleo: Es bien valorado por las personas ya que les da seguridad de que recibirán ingresos constantes y les genera el sentimiento de estar aportando a la organización con su trabajo.

- Oportunidades de ascenso: Tiene importancia ya que le da sentido al esfuerzo diario que realizan los colaboradores de hacer un buen trabajo, así ir ascendiendo, lo que genera obtener mejores salarios, más responsabilidades y autonomía.
- Condiciones de trabajo: Poder contar con los recursos necesarios para poder realizar sus tareas diarias y buenas condiciones físicas de trabajo.
- Posibilidades de participación en el trabajo: Permite a los colaboradores satisfacer su necesidad de autorrealización que es la necesidad última en la pirámide de Maslow y promueve la competencia.
- Ambiente social de trabajo: El trabajo en grupo es un factor importante en la motivación de las personas ya que permite interactuar con otros y establecer objetivos comunes.
- Características de las tareas: Interés (interesante), variedad (no repetitivo), importancia (impacto en la empresa), identificación (hacer completas las tareas) y autonomía.
- Oportunidad de utilizar conocimiento, habilidades y destrezas.

### 3.2.3.2. Liderazgo

Líderes son las personas que crean y limitan los espacios en los que los colaboradores desarrollan sus actividades diarias y las condiciones ambientales en las que se desarrollan como empleados y personas. Además, son quienes apoyan o limitan la integración, quienes tienen el control o dan mayor participación y castigan o premian a los miembros de la organización.

El liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir el logro de objetivos comunes. A continuación, se presentan algunos tipos de liderazgos.

- Líder autocrático: Se caracteriza por tomar todas las decisiones, confía únicamente en su capacidad y le gusta tener todo bajo control. Este tipo de liderazgo está recomendado para momentos de crisis donde se deben tomar decisiones difíciles en beneficio para la empresa.

- Líder carismático: Es aquella persona que es capaz de atraer a sus seguidores emocionalmente, busca ser admirado y reconocido por los demás, y si esto no sucede puede actuar de forma negativa.
- Líder situacional: Su comportamiento depende del nivel de madurez organizacional de sus empleados.
- Líder participativo: Impulsa el desarrollo de sus colaboradores, busca tener una visión compartida con sus seguidores y reconoce las contribuciones y logros de los demás.
- Líder transformacional: Suele parecerse mucho al participativo pero su ego no es tan grande y antepone el beneficio común al propio. Es una fuente de inspiración para su equipo, además agrega valor a las decisiones tomadas.

### 3.2.3.3. Comunicación

La comunicación juega un rol relevante dentro de las organizaciones ya que es el medio por el cual las personas se relacionan para poder conseguir los objetivos de la empresa, si no se produce comunicación entre los miembros de las organizaciones se pueden presentar grandes problemas, como desconocer la realidad, rumores, suposiciones que llevar a que el clima laboral no sea apropiado.

Es así como Sayazo (2004) señala que las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Lo que reafirma que la comunicación interna en las empresas es un factor importante para evitar la generación de problemas.

Con el paso del tiempo las empresas se han dado cuenta del valor e importancia que tiene la comunicación dentro de la organización, ya que es lo que permite a los miembros de las organizaciones mantenerse informados de lo que ocurre dentro y fuera de la empresa para así poder tomar las decisiones adecuadas en todo momento.

#### 3.2.3.4. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un factor que ha sido investigado largos años ya que es de gran preocupación para los líderes saber qué tan satisfechos están sus colaboradores con las actividades que realizan dentro de la empresa. Además, al conocer el grado de satisfacción de los empleados, éste se puede mejorar y a la vez optimizar la eficiencia y eficacia de la organización. Un colaborador que no se encuentra satisfecho con lo que debe realizar es un colaborador que no dará el 100 % de su capacidad en pro de la empresa, esto ocurre principalmente cuando a las personas no les gusta el trabajo o el puesto que están ejerciendo.

Salinas y Colbs (1994), indican que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables y desfavorables del colaborador.

La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados:

- **Dedicación al trabajo:** Es el grado en que los colaboradores se involucran en su trabajo, ya que invierten tiempo y energía en él. Llevar a cabo un trabajo de manera correcta genera en las personas un aumento en la autoestima y en el deseo de permanencia dentro de la empresa. Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.
- **Compromiso organizacional:** Es el grado en que un colaborador se identifica con una organización, desea participar de manera activa en ella y tiene la disposición a permanecer en la compañía en el futuro. Comúnmente el empleado se ve reflejado en los objetivos de la empresa, por lo que colocan lo mejor de sí para ayudar a lograrlos. Los colaboradores que poseen mayor antigüedad en la institución suelen tener un mayor compromiso, debido a que han logrado ascender dentro de la empresa, lo que conlleva a que sus antecedentes de asistencias sean altos y muestren un mayor apego

a las políticas de la organización.

- Estado de ánimo en el trabajo: Los sentimientos de las personas son dinámicos, los cuales pueden variar durante el día, y esto no queda fuera a la hora de trabajar en una empresa; debido a que los individuos se encuentran expuestos a diversas actividades que pueden afectar sus estados de ánimo. Si los empleados tienen un estado de ánimo positivo hacia su trabajo, es frecuente que se muestren entusiastas, proactivos y que entreguen por ejemplo una mejor atención a sus clientes ya sea internos o externos.

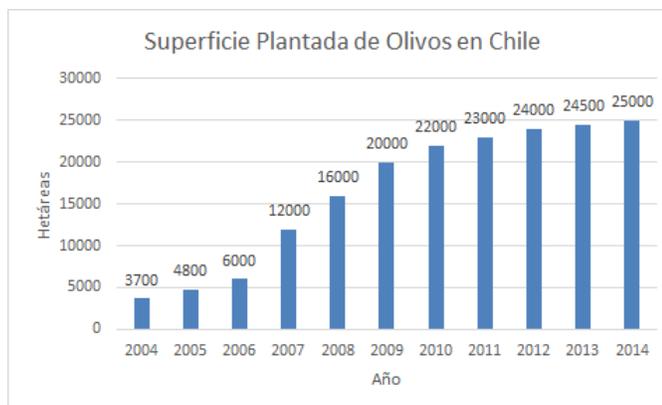
Las organizaciones conocen los beneficios que trae la satisfacción de sus empleados por lo que se debería estimular el trabajo en armonía, comunicación, cooperación y respeto, para que la atmósfera de trabajo sea grata para todos. Esta es una de las tareas fundamentales de los líderes para poder guiar a la organización hacia los objetivos comunes.

## 4 | Antecedentes generales

### 4.1. Industria Olivícola en Chile

La industria olivícola en Chile se formó en los años 50 y el cultivo en sus inicios se centraba entre las regiones de Coquimbo y del Bío Bío. Varios productores de aceite empezaron a importar tecnología desde Italia, lo que ayudó que la industria nacional fuera más competitiva. Cuando Chile entró al mercado se encontró con bastante competencia en Europa por lo que debió buscar una forma de diferenciarse del resto, esto lo realizó produciendo sólo aceite de oliva virgen y extra virgen, lo que ayudó a alcanzar un alto reconocimiento y prestigio a nivel mundial.

En el año 2004 Chile poseía 3.700 hectáreas plantadas, con 20 almazaras que producían unas 1.500 toneladas de aceite de oliva extra virgen, hoy en día Chile posee más de 25.000 hectáreas plantadas de olivos y se proyecta su aumento en los próximos años (ChileOliva). A continuación se muestra un gráfico de la superficie plantada y la producción nacional entre los años 2004 y 2014, notándose claramente el aumento importante que ha tenido la industria en sus inicios, pero una considerable caída en su producción desde el año 2013.



**Figura 4.1:** Evolución de la superficie plantada de Olivos entre los años 2004 - 2014.

Fuente: ChileOliva, 2015.

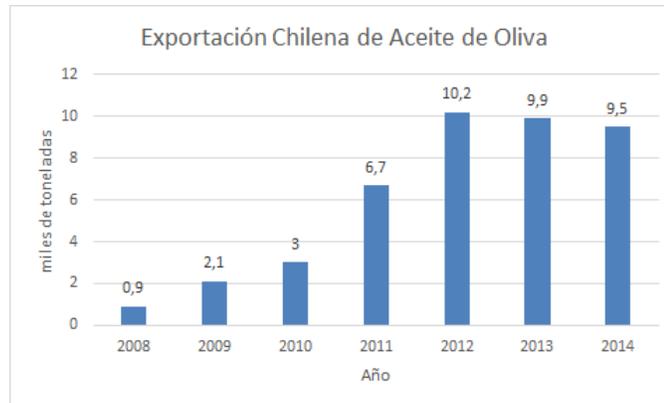


**Figura 4.2:** Evolución de la producción Nacional de Aceite de Oliva entre los años 2004 – 2014.

Fuente: ChileOliva, 2015.

Como ayuda a los productores de aceite de oliva se formó el año 2005 ChileOliva que es una asociación de productores de aceite de oliva que busca representar y apoyar a todas las empresas que cultivan olivas para la obtención de aceite de oliva extra virgen de calidad, así como a las empresas que elaboran, envasan y comercializan este producto. (ChileOliva)

Con el paso de los años Chile se ha consolidado como un gran exportador de aceite de oliva tanto en botella como a granel llegando a países como Estados Unidos, Brasil e Italia. En el siguiente gráfico se puede observar la evolución que han tenido las exportaciones de aceite de oliva chileno.



**Figura 4.3:** Evolución de la exportación de aceite de oliva entre los años 2008 - 2014.

Fuente: Odepa con información del Servicio Nacional de Aduanas.

Chile es un país de gran potencial en la industria del aceite de oliva por su clima y por la gran cantidad de terrenos dedicado a la agricultura, lo que ayuda al crecimiento nacional e internacional. Además del prestigio y reconocimiento que ha adquirido a lo largo de los años facilitan la entrada a nuevos mercados y obtener nuevos clientes a lo largo del país.

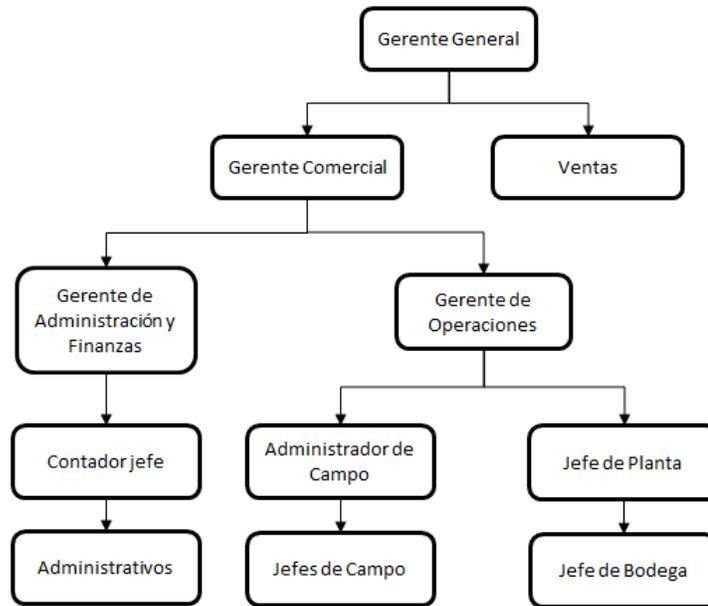
El estudio de clima organizacional se realizará en una empresa perteneciente a ChileO-liva, llamada Agroindustrial Siracusa S.A. en la cual se evaluará qué factores asociados al clima laboral podrían estar influyendo en la productividad de la empresa, es decir, en la producción de aceite de oliva.

## **5 | Antecedentes de la empresa**

### **5.1. Empresa Agroindustrial Siracusa S.A.**

El estudio se llevó a cabo en una empresa que productora y comercializadora de aceite de oliva en la Región del Maule, tanto a nivel nacional como internacional. Exporta aceite de oliva a países como Estados Unidos, Polonia, Rusia, entre otros. La empresa posee 10 años de experiencia en el rubro, pero ha crecido considerablemente.

La estructura de ésta organización se puede observar en el siguiente organigrama, donde en la cima se encuentra el Gerente General, luego viene la Gerencia comercial y Ventas, y a éstos le siguen la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Operaciones.



**Figura 5.1:** Organigrama de la Agroindustrial Siracusa S.A.

Fuente: Entregado por la empresa.

## 5.2. Historia

Agroindustrial Siracusa S.A. fue fundada el año 2006 por la Familia Sarquis y forma parte de un holding de empresas, que, entre sus actividades, se ha dedicado a lo largo de más de 60 años a la pesca a través de la Pesquera Itata. Esta empresa productora de aceite de oliva posee su fábrica y plantaciones en la comuna de Sagrada Familia en la región del Maule, Chile y cuenta con una oficina en Santiago, Chile.

La organización cuenta con grandes plantaciones, las cuales crecen en un lugar privilegiado por su microclima que entrega excelentes condiciones de temperatura y humedad y con una gran amplitud térmica entre el día y la noche, que junto con la brisa proveniente del Océano Pacífico que es tan solo de 50 Km/h, proveen las condiciones ideales para el cultivo del mejor olivo. La superficie total de plantaciones es de 1.300 hectáreas y las plantas provienen de los viveros de Agromillora y las variedades son Arbequin, Arbosana, Koroneiki, Frantoio, Leccino y Picual. Además, las plantaciones son manejadas con modernos métodos agrícolas. La fábrica se encuentra emplazada en el centro de las plantaciones,

las cuales comprenden 3.000 m<sup>2</sup>, en ella se albergan dos líneas de producción con una capacidad de recepción diaria de 200 toneladas de fruta cada una. Las maquinarias de extracción Westfalia de dos fases de última generación permiten elaborar un aceite de calidad superior debido a que se puede conservar la totalidad de los compuestos antioxidantes en el aceite resultante. El proceso de producción del aceite de oliva se realiza en dos fases, sólido y líquido, en cuyo proceso de extracción se separa del alperujo (mezcla de agua, piel y carozo). Las bodegas se encuentran climatizadas con estanques de acero inoxidable, con una capacidad de 2,5 millones de litros. Además, cuenta con una moderna línea de embotellado con la cual finaliza el proceso de aceite de oliva extra virgen “Aura” y puede ser llevado a los clientes.

La primera producción del producto Aura fue en el año 2009, tres años después de su creación, la que la hace una empresa de rápido crecimiento. Ese año se produjo alrededor de 49.000 litros de aceite de oliva, el año siguiente produjo 300.000 litros, el año 2011 llegó a 600.000 litros, el año 2012 alcanzó 1.400.000 litros, y así cada año genera más aceite que es comercializado en el territorio nacional e internacional.

En el siguiente gráfico se muestran las exportaciones de los últimos 5 años de aceite de oliva.



**Figura 5.2:** Exportaciones de los últimos 5 años.

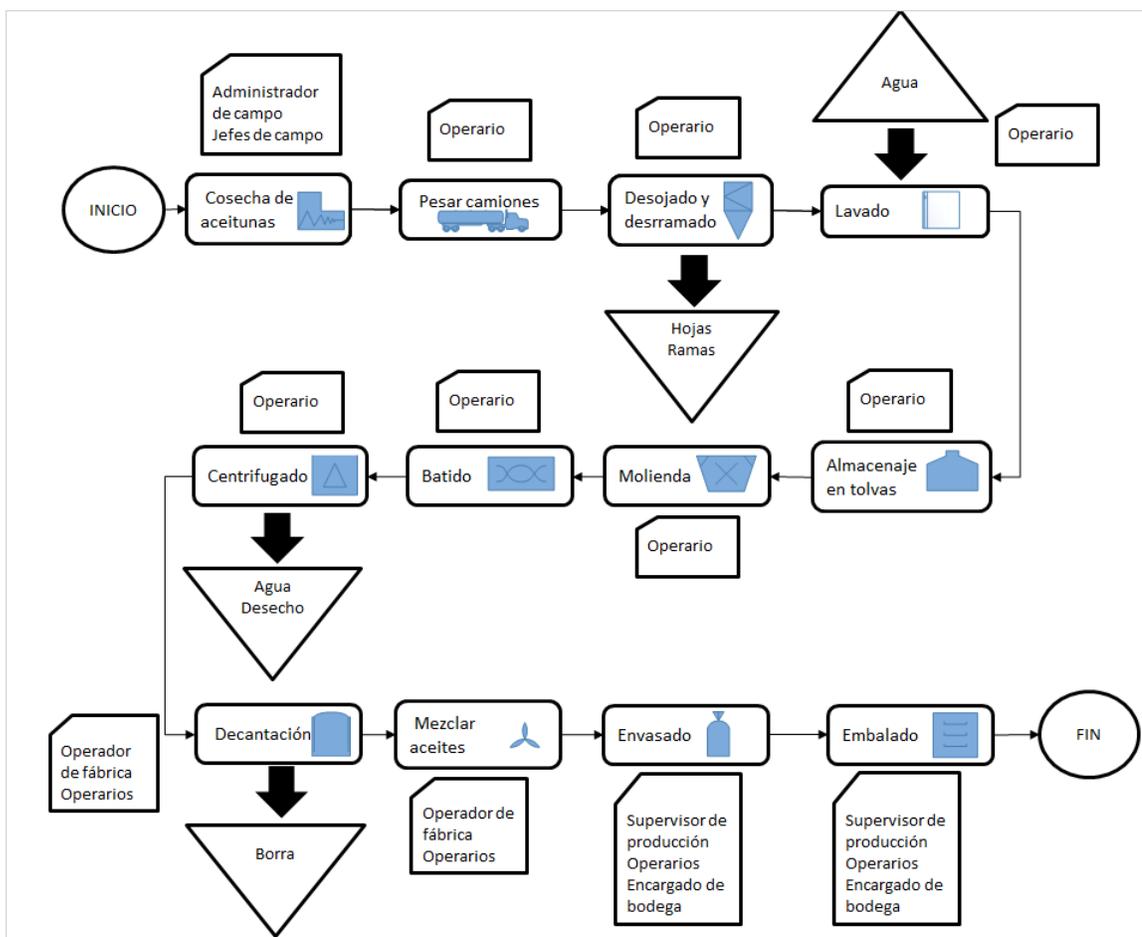
Fuente:

<http://trade.nosis.com/es/AGROINDUSTRIAL-SIRACUSA-S-A/Comex/00763592006/44/p/i/0>

### 5.3. Misión, Visión y Premios

- Misión: Ser una compañía líder en la industria del aceite de oliva, siendo sostenibles en el manejo de los recursos, cuidando el medio ambiente y creando valor tanto para sus accionistas, clientes y trabajadores, entregando productos y servicios con estándares de calidad reconocidos en los mercados en que estamos presentes.
- Visión: Ser reconocida a nivel mundial como productores chilenos líderes de aceite de oliva extra virgen de alta calidad.
- Premios 2015:
  - New York International Olive Oil Competition (EEUU): Silver Medal
  - Olive Japan: Silver
  - Oil China: Gran Mention
  - Sial Canada: Silver drop
  - Leone d' Or (Italia): Gold, Bronze

A continuación, se presenta el diagrama de proceso de la producción de aceite de oliva, desde su cosecha hasta su proceso de envasado y embalaje.



**Figura 5.3:** Diagrama de proceso de elaboración del aceite de oliva en Agroindustrial Siracusa S.A.

Fuente: Elaboración propia.

## 6 | Metodología

### 6.1. Tipo de investigación

Se llevó a cabo una investigación aplicada puesto que lo que se busca es poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre el clima organizacional. El nivel del estudio fue de tipo exploratorio y descriptivo. Es exploratorio debido a que es una problemática de investigación que no ha sido abordada anteriormente en un sector industrial que ha crecido considerablemente en los últimos años. Además, es de tipo descriptivo debido a que se midió una variable de interés, el clima organizacional, para relacionar el fenómeno en forma cualitativa en términos de su impacto con la productividad de la mano de obra, con el fin de determinar cómo se manifiesta el fenómeno en Agroindustrial Siracusa S.A.

Por otro lado, la investigación se apoyó también en la aplicación de herramientas de tipo cualitativo, aplicando una perspectiva émica, vale decir, rescatando mediante técnicas cuali-cuantitativas como entrevistas y cuestionarios, la visión de la realidad desde la perspectiva del sujeto de estudio. Finalmente, se llevó a cabo la triangulación entre diversos medios de recolección de datos como entrevistas, encuesta y preguntas abiertas a los involucrados.

## **6.2. Diseño de la investigación y naturaleza de la información**

Esta investigación posee un diseño no experimental ya que al realizar el estudio no se manipularon las variables.

Es un estudio de campo, es decir, se centra en efectuar la investigación donde el fenómeno de desarrolla de manera natural, donde se encuentra la muestra a analizar, además busca conseguir que la situación sea lo más real posible.

En cuanto a la temporalización del estudio, se utilizó el método seccional transversal, esto significa que la información de las variables se tomó en un lapso determinado de tiempo, es como obtener una fotografía de lo que está ocurriendo en la empresa en un momento determinado. En este caso se realizó en el mes de mayo del año 2016 en las instalaciones de manufacturación de la empresa en estudio.

En la investigación se llevó a cabo un enfoque principalmente cuali-cuantitativo, en el cual se emplearon técnicas tanto cualitativas como cuantitativas utilizando como herramientas las entrevistas a integrantes de la organización, además de la observación directa de las situaciones en terreno. A esto se agregó la aplicación de un cuestionario a los colaboradores de la empresa.

## **6.3. Descripción de las técnicas utilizadas**

A continuación, se presenta una descripción de las técnicas que se utilizan comúnmente para realizar la evaluación de clima organizacional, entre las cuales se encuentran aquellas que fueron manejadas en el estudio.

Entre estas técnicas se consideran las entrevistas, encuestas, observaciones directas y análisis de los indicadores de la organización. Para la elaboración de estudios de clima

laboral se debe utilizar más de una técnica para complementar de mejor manera el estudio. La técnica principal se debe elegir de acuerdo a las características de la empresa y de la profundidad del estudio.

- 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 en la empresa.
- Encuestas o cuestionarios: 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 un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas a la totalidad de los empleados de la planta y al área administrativa de la empresa.

Para poder medir el clima organizacional por medio de encuestas se necesita una escala de medición, una escala es un sistema métrico de unidades que sirve para medir actitudes u opiniones. Existen varios tipos de escala, como por ejemplo la escala Guttman y la Osgood, pero la más utilizada es la escala de Likert por lo que fue ésta la que se empleó en este estudio.

La escala de Likert fue creada por Rensis Likert la cual es comúnmente utilizada para responder cuestionarios y se compone de cinco puntos. Para poder construir la escala de Likert primero se debe analizar las dimensiones que se van a evaluar y las variables dentro de éstas, luego crear los reactivos para cada variable, los cuales deben ser claros, simples, objetivos, se deben redactar en forma de opinión y no pueden llevar a confusiones o dobles lecturas. Pueden escribirse en positivo o negativo debido a que la forma de la oración no afecta a la escala. A continuación de esto se deben definir las respuestas, las cuales van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, pasando por desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo y acuerdo. Luego de definidas las respuestas se debe probar la encuesta, tomando una muestra y viendo si existen ambigüedades o problemas con alguno de los reactivos. Después que se arreglen los reactivos y se tenga el cuestionario final se aplica a los miembros de la organización y se analizan los resultados por reactivos, por dimensión y por algún otro factor de interés.

Una ventaja que tiene esta escala es que su construcción es sencilla y como sus ítems se dividen en variables, hace más específico el análisis. Por otro lado, una desventaja que posee la escala es que es ordinal y dos personas pueden tener el mismo puntaje partiendo de elecciones distintas.

- **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, tengan 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 este caso se realizaron observaciones directas al proceso productivo del aceite de oliva, para lo cual se realizó una visita guiada por uno de los ejecutivos de la empresa donde se pudo observar el movimiento de la producción y el trabajo de los colaboradores in situ.

## 6.4. Etapas del estudio

### 1. Investigación de la empresa

Para la correcta elaboración del diagnóstico de clima organizacional, fue necesario conocer la empresa donde éste se concretaría, para lo cual se realizó una búsqueda exhaustiva de la organización de manera personal y a través visitas a diferentes empresas. Con posterioridad a haber seleccionado la empresa se realizaron las siguientes etapas.

- Investigación propia

En esta etapa se recolectó la mayor cantidad de información posible de la empresa, por medio de páginas web e información pública, todo esto aconteció de manera previa la primera visita.

- Primera visita a la empresa

En la primera visita se procedió a dar a conocer todo lo que se realizaría durante el estudio, los mecanismos de medición, los tipos de escalas y el tiempo que se demoraría la investigación. Luego se solicitó el organigrama de la empresa para tener una visión global de la estructuración de la empresa y de los departamentos con lo que ésta contaba, además se proporcionó un recorrido por la fábrica por el Jefe de Planta de Agroindustrial Siracusa S.A., lo que permitió conocer las líneas y procesos de producción, a los operarios que trabajan en la planta e identificar a las personas claves que se entrevistaron.

### 2. Entrevistas a integrantes de la empresa

En primer lugar se generó una pauta de entrevista (Anexo B) que fue aplicada a cargos importantes dentro de la empresa, lo que se buscó con ella era conocer la opinión de los altos mandos sobre sus trabajadores y la relación entre ellos y la empresa, por medio de preguntas enfocadas en las características intrínsecas del factor humano, los flujos de información entre áreas, la autonomía que se presentaba

en cada eslabón de la empresa, problemáticas y conflictos personales y laborales de los empleados, además de las metas y formas de lograrlas, la proactividad, entre otros.

- Entrevista a Gerente de Operaciones

Se efectuó una primera entrevista al Gerente de Operaciones, debido a que es la persona encargada de seleccionar al personal que trabaja en la planta y en el campo. Ésta se realizó con el fin de conocer la visión interna de la empresa desde el punto de vista de los altos cargos. Por otro lado, se mencionó que se había realizado un estudio de clima laboral en la empresa anteriormente, sin embargo, éste no se enfocaba en la productividad. La entrevista se efectuó de manera presencial ya que se llevó a cabo en las inmediaciones de la empresa y tuvo una duración de alrededor de 30 minutos. A través de ésta entrevista se determinó que el Jefe de Planta sería el otro entrevistado.

- Entrevista a Jefe de Planta

Luego de efectuada la entrevista con el Gerente de Operaciones se llegó a la conclusión que el otro entrevistado sería el Jefe de Planta, debido a la cercanía que presenta con el personal que trabaja directamente en la elaboración del aceite de oliva. A él se le realizó la misma entrevista que al Gerente de Operaciones e igualmente de manera presencial en las dependencias de la empresa, ésta tuvo una duración aproximada de 40 minutos, fue más extensa que la anterior puesto que este cargo tiene una relación más cercana con los trabajadores, además ésta persona conoce más de cerca los problemas y conflictos que los afectan. Estas entrevistas se emplearon como input para la elaboración del instrumento de medición cuantitativo.

### 3. Elaboración de la herramienta cuantitativa de trabajo

La herramienta de trabajo cuantitativa fue un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas que fue aplicada a los colaboradores, ya que por medio de este elemento se

realizó el levantamiento de información. El cuestionario poseía preguntas abiertas para poder observar la perspectiva de los sujetos en forma íntegra, lo que permitió evaluar desde una perspectiva émica.

■ Dimensiones y escala

Para la construcción del instrumento se utilizó las nueve las dimensiones de Litwing y Stringer más cinco dimensiones para medir la satisfacción laboral, las cuales se presentan a continuación:

- a) Estructura: Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos y percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las normas, reglas y políticas.
- b) Responsabilidad: Es la percepción de los colaboradores en cuanto a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada, lo que guarda estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los colaboradores.
- c) Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros de la organización, sobre qué recibe a cambio del esfuerzo, ante los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo.
- d) Desafío: Es la medida con que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- e) Relaciones: Estas se fundamentan en el respeto interpersonal y el buen trato, entre pares y entre jefes y subordinados, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y de lugar a estrés, acoso laboral u otros inconvenientes.
- f) Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

- g) Estándares: Establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. Esta dimensión se refiere a la percepción de los miembros, acerca del énfasis que ponen las organizaciones frente a ellos.
- h) Conflictos: Estos pueden generarse por motivos laborales o personales o por otros motivos relacionados con el trabajo o con lo social.
- i) Identidad: Es el sentido de pertenencia a la organización, es el orgullo de permanecer a la empresa.  
Dimensiones para la medición de satisfacción laboral:
- j) Satisfacción general: Mide la percepción de las personas respecto a condiciones generales del trabajo, como la cantidad de horas trabajadas, la flexibilidad en los horarios, las vacaciones, entre otras.
- k) Potencial de desarrollo: Está relacionado con oportunidades de ascenso, con el reconocimiento de parte de los superiores por los trabajos bien hechos y con la estabilidad laboral que les genera a las personas el pertenecer a determinada empresa.
- l) Uso de destrezas y habilidades: Corresponde a la percepción que tienen las personas respecto al progreso de sus habilidades y destrezas a lo largo de su trayectoria en una empresa y su desarrollo profesional.
- m) Actividades laborales: Se relaciona con las actividades que realiza cada persona dentro de una empresa, si éstas son rutinarias o no y la responsabilidad que conllevan éstas.
- n) Relación con el supervisor: Es la percepción que tiene cada persona respecto a su relación con su supervisor directo, a la tolerancia a los errores de parte del supervisor, entre otros.

Para medir las dimensiones anteriormente descritas se utilizó la escala de Likert, la cual permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier aseveración. Para este caso en particular se eligió una escala de Likert de cinco respuestas, las cuales son totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo,

**Tabla 6.1:** Opciones de respuesta de la escala de Likert.

Fuente: Elaboración propia.

| <b>Respuestas</b>           | <b>Puntaje</b> |
|-----------------------------|----------------|
| Totalmente en desacuerdo    | 1              |
| En desacuerdo               | 2              |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 3              |
| De acuerdo                  | 4              |
| Totalmente de acuerdo       | 5              |

además a cada una se les asigna un puntaje que va de 1 a 5 respectivamente.

- Prueba del instrumento

Se realizó una prueba piloto al instrumento de medición con el fin de comprobar que no existieran subjetividades en el entendimiento de reactivos, que fueran claros y así evitar cualquier confusión. Esta prueba se realizó a 4 personas de manera independiente, y las cuales no poseen relación con la empresa. Luego de tomada la encuesta se procedió a efectuar los cambios correspondientes, obteniendo finalmente el cuestionario que fue aplicado a los miembros de la empresa del área productiva. (Anexo C)

#### 4. Aplicar cuestionario

Luego de construida la herramienta de medición se procedió a aplicar el cuestionario a los colaboradores de la empresa Agroindustrial Siracusa S.A. La empresa cuenta con 140 colaboradores en temporada alta, que es la situación en la que se encontraba la empresa al momento de la medición, dentro de los cuales 100 son temporeros, los cuales rotan constantemente y el resto de planta. En temporada baja cuenta con 80 personas, donde 40 son temporeros y el resto de planta. Al momento de realizar la entrevista con el Gerente de Operaciones se solicitó que los cuestionarios se aplicarían a personas de planta, debido a que los temporeros no alcanzan a tener una relación importante con la empresa por su corta permanencia dentro de ella. Finalmente, el cuestionario se aplicó a 30 personas puesto que 5 personas de las 40 trabajan en Santiago por lo que no tienen mayor relación con los demás colaboradores y 5 que no se encontraban en ese momento en la empresa.

La aplicación se llevó a cabo de manera presencial e individual en la fábrica y campos de la empresa en la comuna de Sagrada Familia en la región del Maule. Cada cuestionario demoró en ser contestado alrededor de 30 minutos por persona, por lo que se necesitó de 3 días para obtener todas las respuestas y de ésta manera interrumpir lo menos posible las actividades diarias de los colaboradores. Gracias a la colaboración constante de los supervisores se logró concretar los cuestionarios en el menor tiempo posible.

#### 5. Analizar resultados

A continuación de la aplicación del cuestionario se procedió a efectuar el análisis de los datos obtenidos.

Para la realización de un análisis más acabado se decidió segmentar a los encuestados con el fin de diferenciarlos según características similares, ésta segmentación se pre-definió y sirvió para conocer las diferencias entre las personas encuestadas, ya sea tanto desde su posición en la estructura organizacional como desde la perspectiva de una segmentación sociodemográfica. Así, se determinó en primer lugar segmentar por edad y sexo, además de cargo.

- Sexo: femenino y masculino.
- Antigüedad: menos de 1 año, más de un año y menos de 3 años y más de 3 años.
- Edad: jóvenes, entre 18 a 30 años y adultos, entre 31 a 55 años.
- Nivel educacional: educación media, técnicos y universitario.
- Cargo: jefes o supervisores y operarios o ayudantes.

Como consecuencia, se llevaron a cabo los siguientes análisis:

- Análisis global por dimensión
- Análisis por dimensión según el sexo
- Análisis por dimensión según antigüedad en la empresa
- Análisis por dimensión según la edad
- Análisis por dimensión según nivel educacional
- Análisis por dimensión según el cargo
- Análisis cualitativo

Para la obtención de los cálculos se utilizó el programa Microsoft Excel, donde se calcularon los promedios y desviación estándar para cada análisis.

## 6. Conclusiones

Luego de analizados los resultados tanto de las entrevistas como la encuesta, se procedió a obtener conclusiones que fueran relevantes en el estudio y de ésta forma poder entregar recomendaciones que aporten a la empresa y la ayuden a mejorar su clima laboral.

## 7 | Resultados

### 7.1. Descripción general de los resultados obtenidos

Luego de tabuladas las respuestas de todos los encuestados, se obtuvo el factor (promedio) por cada dimensión evaluada, el factor global, la desviación estándar, el intervalo inferior y el intervalo superior, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 7.1:** Factores por dimensión y global.

Fuente: Elaboración propia.

| <b>DIMENSIÓN</b>                      | <b>FACTOR</b> | <b>DESV.<br/>ESTÁNDAR</b> | <b>INT.<br/>INF.</b> | <b>INT.<br/>SUP.</b> |
|---------------------------------------|---------------|---------------------------|----------------------|----------------------|
| Estructura                            | 3,76          | 0,34                      | 3,42                 | 4,10                 |
| Responsabilidad                       | 3,68          | 0,41                      | 3,27                 | 4,09                 |
| Recompensa                            | 2,94          | 0,21                      | 2,74                 | 3,15                 |
| Desafío                               | 3,53          | 0,07                      | 3,47                 | 3,60                 |
| Relaciones                            | 3,55          | 0,31                      | 3,23                 | 3,86                 |
| Cooperación                           | 3,52          | 0,43                      | 3,10                 | 3,95                 |
| Estándares                            | 3,53          | 0,24                      | 3,29                 | 3,78                 |
| Conflicto                             | 3,39          | 0,57                      | 2,82                 | 3,96                 |
| Identidad                             | 3,48          | 0,36                      | 3,12                 | 3,84                 |
| Satisfacción<br>general               | 3,78          | 0,32                      | 3,46                 | 4,09                 |
| Potencial de<br>desarrollo            | 3,14          | 0,32                      | 2,82                 | 3,46                 |
| Uso de destrezas<br>y habilidades     | 3,69          | 0,22                      | 3,47                 | 3,91                 |
| Actividades<br>laborales              | 3,53          | 0,23                      | 3,30                 | 3,76                 |
| Relación con el<br>supervisor directo | 3,56          | 0,26                      | 3,30                 | 3,82                 |
| <b>FACTOR GLOBAL</b>                  | <b>3,51</b>   | <b>0,31</b>               | <b>3,20</b>          | <b>3,81</b>          |

## 7.2. Distribución porcentual de categorías de respuestas

En la siguiente tabla se presentan los totales para cada categoría de respuesta, indicando sus respectivos porcentajes de participación.

**Tabla 7.2:** Distribución porcentual de categorías de respuestas.

Fuente: Elaboración propia.

| CATEGORÍAS POR RESPUESTA       | TOTAL REACTIVOS | PORCENTAJES  |
|--------------------------------|-----------------|--------------|
| Totalmente en desacuerdo       | 105             | 4,73 %       |
| En desacuerdo                  | 292             | 13,15 %      |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo | 564             | 25,41 %      |
| De acuerdo                     | 896             | 40,36 %      |
| Totalmente de acuerdo          | 363             | 16,35 %      |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>2220</b>     | <b>100 %</b> |

De acuerdo a la tabla anterior, un 56,71 % de los encuestados respondió que estaba de acuerdo o totalmente de acuerdo al reactivo presentado. El 17,88 % respondió que estaba totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con los reactivos planteados y un 25,41 % no estuvo de en desacuerdo ni de acuerdo con las proposiciones.

Del análisis estadístico se obtiene lo siguiente:

Media (Factor Global): 3,51.

Desviación estándar: 0,31.

Esto quiere decir que la mayor parte de las respuestas son ni de acuerdo ni desacuerdo o de acuerdo, debido a que el factor global es de 3,51 que está entre el puntaje 3 y 4 él cual es asignado a respuestas de este tipo. Si le agregamos la desviación estándar, las respuestas se mantienen en los tipos de respuestas anteriormente mencionadas.

## 7.3. Análisis de los resultados por dimensión

### 7.3.1. Dimensión estructura

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Protocolo
- Burocracia
- Distribución de roles y funciones
- Horarios
- Ergonomía
- Rigidez de estructura de mando

Los resultados obtenidos revelan que aspectos tales como la rigidez de mando, distribución de roles y funciones, además de la ergonomía que existe en la empresa, son variables que realmente no influyen de una manera muy preponderante en la percepción negativa de parte de ellos, por cuanto los porcentajes presentes señalan que el 87 %, 83 % y 73 % respectivamente, que los trabajadores en general están de acuerdo o totalmente de acuerdo con éstas variables. No obstante, se puede ver que cuando se les pregunta a los empleados sobre la estructura de mando, éstos señalan que existe una cierta flexibilidad para acceder a las personas que detentan el poder, ya que ellos pueden acercarse fácilmente a sus jefes. Sin embargo, existe una burocracia excesiva que dificulta las labores diarias dentro de la organización.

Ahora bien, si se observan las diferencias en términos sociodemográficos, se puede ver que existe una divergencia entre trabajadores de sexo femenino y masculino, puesto que las mujeres tienen en promedio 3,9 puntos, en cambio los hombres tienen 3,6 puntos, lo que indica que las mujeres están más de acuerdo con la estructura que posee la empresa en comparación con los hombres. Por otro lado, se presenta una discrepancia entre los

colaboradores que tienen menos de 30 años y los que tienen más de 30 años, ya que las personas menores de 30 años obtuvieron un puntaje de 3,8 y los mayores de 30 años 3,5, lo que lleva a pensar que a medida que los trabajadores aumentan su edad tienden a estar menos de acuerdo con la estructura que posee la empresa. En el caso de las categorías de años dentro de la empresa, cargo y nivel educacional no se presentaron notorias diferencias.

### 7.3.2. Dimensión responsabilidad

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Empoderamiento
- Confianza en el desempeño de colaboradores
- Responsabilidad asociada al cargo
- Desarrollo de la proactividad
- Libertad de toma de decisiones
- Orientación a la autonomía

De acuerdo a los resultados obtenidos en aspectos como el empoderamiento y la responsabilidad asociada al cargo, son variables que los trabajadores consideran como positivas desde su percepción. Esto se encuentra respaldado por los siguientes resultados, donde el 83 % y 93 % respectivamente, está de acuerdo o totalmente de acuerdo con los ítems presentados anteriormente. Sin embargo, podemos ver que cuando se le consulta a los colaboradores sobre la responsabilidad que poseen en su cargo dentro de la empresa, éstos señalan que su responsabilidad es congruente con su cargo. No obstante, cuando se produce un problema o dificultad en su área los trabajadores sienten que no poseen la libertad de tomar decisiones.

Pues bien si se observan las divergencias en términos sociodemográficos, se puede advertir que existe una diferencia entre colaboradores de sexo femenino y masculino,

puesto que las mujeres tienen en promedio 3,8 puntos, en cambio los hombres tienen 3,6 puntos; lo que indica que las mujeres están más de acuerdo con la responsabilidad que poseen en comparación con los hombres. Por otra parte, se presenta una discrepancia en el nivel de estudio de los trabajadores, educación media, técnico y universitario, ya que las personas que tienen sólo estudios medio obtuvieron un puntaje de 3,5; los técnicos alcanzaron un promedio de 3,9; y los universitarios lograron un puntaje de 3,7; en este caso los empleados que tienen sólo educación media poseen un puntaje menor que los otros, debido a que la mayoría llevan menos tiempo dentro de la empresa pues son principalmente envasadores y embaladores. En las categorías de años dentro de la empresa, cargo y edad no se encontraron notorias diferencias.

### **7.3.3. Dimensión recompensa**

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Satisfacción con las oportunidades de desarrollo
- Reconocimiento
- Satisfacción con la remuneración
- Reconocimiento económico
- Transparencia en la recompensa
- Equidad de sueldos

Los resultados obtenidos revelan que aspectos tales como el reconocimiento por parte de los jefes, el reconocimiento económico y la satisfacción con el salario recibido son variables que influyen negativamente en la percepción de los trabajadores, puesto que sus promedios fueron los más bajos en comparación con todas las variables evaluadas en la investigación. Esto se encuentra avalado por los resultados de la encuesta, puesto que el 43 % de los encuestados siente que no es reconocido su trabajo por parte de los jefes, el 43 % de las personas consultadas considera que los beneficios económicos que entrega la

empresa no son los adecuados, y el 50 % cree que su salario no es adecuado considerando todo el trabajo que realizan. Por otro lado, los porcentajes de aprobación de éstos ítems son 23 %, 20 % y 30 %, respectivamente. A pesar de que los empleados consideran que el reconocimiento económico, tanto el sueldo como los beneficios son menores a lo que desean, sienten que la política de sueldos es relativamente clara.

Al analizar las diferencias en términos sociodemográficos, se puede ver que existen discrepancias entre trabajadores de sexo femenino y masculino, puesto que las mujeres tiene en promedio 3,3 puntos, en cambio los hombres tienen 2,7 puntos; lo que señala que los hombres están en desacuerdo con la asignación de recompensas económicas llevada a cabo dentro de la empresa. Por otro lado, se presenta una discrepancia entre los colaboradores que tienen cargo de jefe o supervisor, y los operarios o ayudantes, puesto que los cargos superiores obtuvieron un puntaje de 2,7 y los cargos inferiores de 3,1, lo que conlleva a pensar que los trabajadores que poseen cargos de mayor responsabilidad esperan un reconocimiento mayor al que tienen hasta el momento. En cambio, las personas de cargos más bajos están más conformes con su salario y beneficios. En el caso de las categorías de años dentro de la empresa, nivel educacional y edad no se presentaron notorios contrastes.

#### **7.3.4. Dimensión desafío**

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Rutina laboral
- Innovación y desarrollo
- Nivel de exigencia de metas
- Adecuado establecimiento de metas
- Sentido con la labor realizada
- Satisfacción profesional

Según el análisis de los resultados, se obtuvo que aspectos tales como la rutina laboral y el adecuado establecimiento de metas en la empresa, son aspectos que según la percepción de los colaboradores, se encuentran llevados a cabo de buena forma en la empresa, ya que el 83 % de las personas encuestadas está de acuerdo con que su trabajo no es rutinario; es decir, se encuentran con constantes desafíos a diario. El 73 % de los encuestados considera que las metas que impone la empresa son realistas y alcanzables en el plazo establecido. A pesar de que los trabajadores encuentran que las metas y objetivos planteados por la empresa son adecuados y realistas, sienten que deben llevar a cabo una gran cantidad de trabajo lo cual les genera estrés laboral.

Por otro lado, al analizar las diferencias en términos sociodemográficos, se puede observar que existen desigualdades entre trabajadores de sexo femenino y masculino, puesto que las mujeres tienen en promedio 3,8 puntos, en cambio los hombres tienen 3,3 puntos, lo que señala que las mujeres están más de acuerdo con el nivel de exigencia en las metas y con los desafíos que se generan en su trabajo, en comparación con los hombres. Además, se presenta una discrepancia entre los colaboradores que tienen sólo educación media, los técnicos y los universitarios, puesto que las personas con educación media obtuvieron un puntaje de 3,5, los técnicos de 3,7 y los universitarios de 3,2, lo que lleva a pensar que los trabajadores que poseen estudios técnicos se encuentran más conformes con sus labores, ya que son principalmente los que participan directamente en el proceso productivo de la planta. En el caso de las categorías de años dentro de la empresa, cargo y edad no se presentaron notorios contrastes.

### 7.3.5. Dimensión relaciones

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Calidad de las relaciones sociales entre trabajadores
- Respeto entre trabajadores
- Empatía hacia los trabajadores de parte de sus superiores
- Trato digno y equitativo
- Efecto de las relaciones en el desempeño
- Relación entre superior directo y trabajador

Las variables que son percibidas por los trabajadores como negativas en esta dimensión son la relación entre el supervisor directo y el trabajador, y “el trato que se les otorga a los trabajadores es digno y equitativo en la empresa”, esto se ve reflejado en que sólo el 30 % de las personas encuestadas considera que la organización fomenta el trabajo en equipo entre jefes y subordinados, y el 57 % de los empleados creen que son tratados de la misma forma que las personas con cargos superiores. Sin embargo, se puede ver que cuando se les consulta a los empleados sobre la empatía hacia los trabajadores de parte de los superiores, éstos señalan que se sienten apoyados por sus superiores cuando se les presenta algún conflicto personal. No obstante, los colaboradores consideran que el trato entre superiores y subordinados no es equitativo dentro de la organización.

Pues bien, si se observan las diferencias en términos sociodemográficos, se puede ver que existe una divergencia entre trabajadores de sexo femenino y masculino, puesto que las mujeres tienen en promedio 4,0 puntos, en cambio los hombres tienen 3,3 puntos, lo que indica que las mujeres están más de acuerdo con las relaciones que se generan en la empresa en comparación con los hombres. Por otro lado, se presenta una discrepancia entre los colaboradores que son jefes o supervisores, y ayudantes u operarios, ya que las personas con cargo superior obtuvieron un puntaje de 3,4, y las personas con cargo de operarios

y ayudantes de 3,7, lo que lleva a creer que a medida que los trabajadores poseen cargos superiores dentro de las empresa, consideran que las relaciones entre los trabajadores en general no es tan buena. En el caso de las categorías de años dentro de la empresa, nivel educacional y edad no se presentaron notorias diferencias.

### 7.3.6. Dimensión cooperación

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Percepción de apoyo mutuo
- Colaboración entre supervisores y colaboradores
- Colaboración entre áreas
- Fomento de la cooperación
- Cooperación entre pares
- Efecto de la cooperación en el desempeño

Al analizar los resultados obtenidos de la encuesta, las variables cooperación entre pares, y percepción que poseen los trabajadores sobre el apoyo mutuo que existe entre trabajadores en sus labores diarias, son variables percibidas por los colaboradores como positivas dentro de la organización, lo cual se puede observar por medio del porcentaje de aprobación que tuvieron, los cuales fueron de 67 % y 73 % respectivamente. Sin embargo, se puede ver que cuando se les consulta a los empleados sobre la colaboración entre supervisores y colaboradores, éstos señalan que la empresa no está comprometida en colaborar con las necesidades de sus trabajadores. No obstante, sienten que los supervisores son comprensivos y los apoyan cuando presentan un problema personal.

Ahora bien, se analizaron las diferencias existentes en términos sociodemográficos, se puede observar que existe una divergencia entre trabajadores que llevan trabajando en la empresa menos de 1 año, entre 1 año y 3 años y los que llevan trabajando más de 3 años.

Las personas que llevan menos de 1 año en la empresa tienen en promedio de 3,7 puntos, los que llevan entre 1 año y 3 años tienen puntaje de 3,4. En cambio los que llevan más de 3 años tienen 3,5 puntos, lo que indica que los empleados que llevan menor tiempo en la empresa consideran que es mejor la colaboración entre compañeros y superiores, a diferencia de las personas que llevan años en la empresa. Esto se puede deber a que como se encuentran disconformes, tienden a enfocarse cada uno en su trabajo y apoyan a los compañeros que lo necesitan. Por otro lado, se presenta una discrepancia entre los colaboradores que tienen estudios medios, los que son técnicos y los universitarios, debido a que las personas con enseñanza media alcanzaron un puntaje de 3,5, los técnicos de 3,8, y los universitarios de 3,2, la diferencia que existe entre técnicos y universitarios se puede deber a que los universitarios en su mayoría son jefes por lo que trabajan de manera más individual que los otros empleados. En el caso de las categorías de sexo, cargo dentro de la empresa y edad no se presentaron notorias diferencias.

### 7.3.7. Dimensión estándares

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Cumplimiento de plazos
- Seguridad
- Claridad de los estándares
- Cumplimiento de objetivos
- Cumplimiento de metas
- Compromiso con normas de calidad

Los resultados obtenidos revelan que el cumplimiento de objetivos es una variable que realmente influye de una manera negativa de parte de los trabajadores, pues sólo el 50 % de las personas considera que en la empresa se logran los objetivos y propuestas. Aún a pesar de que los trabajadores consideran que no se suelen lograr los objetivos en la empresa,

creen que ellos saben lo que quieren sus superiores de ellos, lo que podría no ser cierto y estar generando el problema de incumplimiento de objetivos y propuestas.

Ahora bien, si se observan las diferencias en términos sociodemográficos, se puede ver que existe una divergencia entre trabajadores de sexo femenino y masculino, puesto que las mujeres tiene en promedio 3,8 puntos, en cambio los hombres tienen 3,3 puntos, lo que indica que las mujeres están más de acuerdo con que se cumplen los plazos y metas dentro de la empresa que los hombres. Por otro lado, se presenta una discrepancia entre los colaboradores que son jefes o supervisores y los operarios o ayudantes, ya que las personas que tienen un cargo mayor obtuvieron un puntaje de 3,2, y los que tienen cargos menores 3,7, lo que lleva a pensar que, a las personas que poseen cargos superiores y a la vez mayor responsabilidad les interesa más el cumplimiento de objetivos, lo que puede generar que tengan una noción más clara sobre el cumplimiento de metas que los operarios o ayudantes, puesto que son ellos los que reciben incentivos económicos con el cumplimiento de metas. En el caso de las categorías de años dentro de la empresa, nivel educacional y edad no se presentaron grandes diferencias.

### **7.3.8. Dimensión conflictos**

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Equidad
- Tolerancia
- Disposición ante conflictos entre pares
- Libertad de expresión
- Consideración y respeto
- Manejo de conflicto

Los resultados obtenidos revelan que aspectos tales como la consideración y el respeto y la disposición que tienen los trabajadores ante conflictos entre pares son variables. Real-

mente no influyen de una manera muy preponderante en la percepción negativa de parte de ellos, por cuanto los porcentajes presentes indican que el 73 % y 57 %, de los trabajadores en general están de acuerdo o totalmente de acuerdo con éstas variables. No obstante, se puede ver que cuando se les pregunta a los empleados sobre la tolerancia que tienen los trabajadores frente a la opinión de alguno de sus compañeros, éstos consideran que no son bien recibidas sus opiniones por otras personas, sin embargo, creen que en la empresa se promueve el respeto mutuo entre los colaboradores sin importar el cargo que posean.

Cuando se analizan las diferencias en términos sociodemográficos, se puede ver que existe una divergencia entre trabajadores que tienen el cargo de jefe o supervisor y los que son operarios o ayudantes. Las personas que poseen cargos superiores tienen en promedio 3,2 puntos, en cambio las personas con cargos menores tienen 3,5 puntos, lo que indica que los jefes consideran que la tolerancia, el respeto y la libre expresión no se encuentran bien desarrolladas dentro de la empresa. Por otro lado, se presenta una discrepancia entre quienes poseen distintos niveles de educación, ya que los empleados que estudiaron sólo hasta cuarto medio obtuvieron un puntaje de 3,3, los técnicos de 3,7 y los universitarios de 3,0. Esto lleva a pensar que los trabajadores con estudios técnicos, principalmente técnicos agrícolas, consideran que la relación interpersonal de respeto entre los colaboradores es mejor que la opinión que tienen los otros trabajadores. En el caso de las categorías de sexo, años dentro de la empresa y edad no se presentaron notorias diferencias.

### 7.3.9. Dimensión identidad

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Importancia de su labor
- Identificación
- Compromiso con las metas
- Compromiso con la imagen
- Compromiso laboral
- Orgullo

De acuerdo a los resultados obtenidos en aspectos como la importancia que tiene la labor de cada uno, si se sienten identificados con la empresa y si los trabajadores están orgullosos de pertenecer a ésta institución son variables que los trabajadores consideran como positivas desde su percepción. Esto se encuentra respaldado por los siguientes resultados, donde el 63 %, 73 % y 67 % de los encuestados, respectivamente está de acuerdo o totalmente de acuerdo con los ítems presentados anteriormente. Sin embargo, podemos ver que cuando se le consulta a los colaboradores sobre el compromiso con la imagen de la empresa, éstos señalan que sus compañeros suelen hablar mal de la empresa; no obstante, un alto porcentaje se siente orgulloso de pertenecer a Agroindustrial Siracusa S.A.

Pues bien, si se observan las divergencias en términos sociodemográficos, se puede advertir que existe una diferencia entre colaboradores de sexo femenino y masculino, puesto que las mujeres tienen en promedio 3,7 puntos, en cambio los hombres tienen 3,3 puntos, lo que indica que las mujeres se sienten más identificadas y comprometidas con la empresa en comparación con los hombres. Por otra parte, se presenta una discrepancia entre los trabajadores que tienen cargo de jefe o supervisor y los que son operarios o ayudantes, ya que las personas que poseen un cargo superior obtuvieron un puntaje de 3,2 y los que tienen cargos menores alcanzaron un promedio de 3,6. En este caso, los empleados que tienen

cargos menores se sienten más orgullosos de estar en Agroindustrial Siracusa S.A. que las personas que poseen cargos mayores. En las categorías de años dentro de la empresa, nivel educacional y edad no se encontraron notorias diferencias.

### 7.3.10. Dimensión satisfacción general

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Cantidad de horas laborales
- Flexibilidad de horarios
- Ubicación del lugar de trabajo
- Vacaciones

Los resultados obtenidos manifiestan que las variables: ubicación del lugar de trabajo y vacaciones son aspectos que son percibidos de manera positiva por los trabajadores dentro de la empresa, ya que el 90 % y 73 % respectivamente de las personas encuestadas, se siente cómoda con la ubicación geográfica de su trabajo y con la flexibilidad que les brinda la empresa para tomar vacaciones. A pesar de que los empleados consideran que pueden elegir las fechas de sus vacaciones, creen que su horario laboral no es igual de flexible.

Al analizar las diferencias en aspectos sociodemográficos, se puede ver que existen discrepancias entre trabajadores de sexo femenino y masculino, puesto que las mujeres tiene en promedio 4,1 puntos, en cambio los hombres tienen 3,5 puntos, lo que señala que las mujeres se sienten más conformes con la flexibilidad que entrega la empresa en sus horarios y vacaciones, además de la ubicación cercana a su hogar. Por otro lado, se presenta una discrepancia entre los colaboradores que tienen cargo de jefe o supervisor, y los operarios o ayudantes, puesto que los cargos superiores obtuvieron un puntaje de 3,6 y los cargos inferiores de 3,9, lo que conlleva a pensar que los trabajadores que poseen cargos de mayores no tengan tanta facilidad en la toma de vacaciones, puesto que son primordiales para el funcionamiento adecuado de la empresa. En el caso de las categorías de años dentro de la empresa, nivel educacional y edad no se presentaron notorios contrastes.

### 7.3.11. Dimensión potencial de desarrollo

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Oportunidades de promoción
- Beneficios
- Seguridad laboral
- Reconocimiento por las labores realizadas

De acuerdo a los resultados obtenidos la variable que logró el mayor puntaje dentro de esta dimensión fue el de beneficios, donde el 66 % de los encuestados consideraron que los beneficios que entrega la empresa adjuntos al salario como previsión y salud eran lo que ellos esperaban. Sin embargo, cuando se les consultó a los empleados sobre el reconocimiento que recibían por sus labores, éstos señalan se sienten agrados debido a que sus superiores reconocen el esfuerzo que aplican en sus labores. No obstante, opinan que la empresa no les otorga la oportunidad de ascender y crecer profesionalmente en su trabajo.

Pues bien, si se observan las divergencias en términos sociodemográficos, se puede advertir que existe una diferencia entre colaboradores de sexo femenino y masculino, puesto que las mujeres tienen en promedio 3,4 puntos, en cambio los hombres tienen 2,9 puntos, lo que indica que las mujeres sienten que tienen mayores posibilidades de ascender en la empresa y que los beneficios entregados son mejores, a diferencia de la opinión de los hombres. Por otra parte, se presenta una discrepancia entre los trabajadores que tienen menos de 30 años y los que tienen más de 30 años, ya que las personas que tienen menos de 30 años obtuvieron un puntaje de 3,2 y los que tienen más de 30 años alcanzaron un promedio de 2,9. En este caso, los empleados que tienen una mayor edad sienten que deberían tener mayores beneficios y oportunidades de desarrollo. En las categorías de años dentro de la empresa, nivel educacional y cargo no se encontraron notorias diferencias.

### 7.3.12. Dimensión uso de destrezas y habilidades

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Oportunidad de utilizar habilidades y talentos
- Oportunidad de desarrollar nuevas habilidades
- Apoyo para entrenamiento y educación

Al analizar los resultados obtenidos de la encuesta, la variable de oportunidad de desarrollar nuevas habilidades obtuvo mayor puntaje en ésta dimensión, donde el 90 % de las personas consultadas consideran que han adquirido nuevas habilidades y conocimientos desde ingresaron a trabajar en Agroindustrial Siracusa S.A. A pesar de que los trabajadores afirman haber conseguido nuevos conocimientos, creen que no se les otorga la oportunidad de desarrollar las habilidades y talentos que ya poseen.

Pues bien, si se observan las divergencias en términos sociodemográficos, se puede advertir que existe una diferencia entre colaboradores de sexo femenino y masculino, puesto que las mujeres tiene en promedio 3,9 puntos, en cambio los hombres tienen 3,5 puntos, lo que indica que las mujeres sienten que tienen mayores posibilidades de desarrollar sus habilidades y talentos que los hombres. Por otra parte, se presenta una discrepancia entre los trabajadores que tienen menos de 30 años y los mayores de 30 años, debido a que las personas que tienen menos de 30 años obtuvieron un puntaje de 3,7 y los que tienen más de 30 años alcanzaron un promedio de 3,4. En este caso, los empleados que son mayores consideran que sus habilidades no se pueden desarrollar de la manera que ellos esperan, esto se puede deber a que tienen mayor experiencia en el rubro por lo que la empresa no les permite obtener nuevos conocimientos. En las categorías de años dentro de la empresa, nivel educacional y cargo no se encontraron notorias diferencias.

### 7.3.13. Dimensión actividades laborales

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Variedad de responsabilidad laborales
- Grado de independencia asociada a los roles laborales
- Rutina y oportunidad para cambio de actividades en tareas

De acuerdo a los resultados obtenidos, el aspecto que obtuvo un menor puntaje en esta dimensión fue el de rutina laboral y oportunidad de cambio de actividades diarias, donde sólo el 43 % piensa que su trabajo en la empresa no es rutinario ni aburrido.

Pues bien si se observan las divergencias en términos sociodemográficos, se puede advertir que existe una diferencia entre colaboradores de sexo femenino y masculino, puesto que las mujeres tienen en promedio 3,7 puntos, en cambio los hombres tienen 3,4 puntos, lo que indica que las mujeres están más de acuerdo con las actividades laborales que realizan en comparación con los hombres. Por otra parte, se presenta una discrepancia en el nivel de estudio de los trabajadores, educación media, técnico y universitario, ya que las personas que tienen sólo estudios medios obtuvieron un puntaje de 3,6, los técnicos alcanzaron un promedio de 3,7, y los universitarios lograron un puntaje de 2,9. En este caso, los empleados que tienen estudios universitarios consideran que su trabajo es más bien rutinario, que no pueden innovar y no tienen la posibilidad de cambiar de actividades para que si trabajo no se torne aburrido. En las categorías de años dentro de la empresa, cargo y edad no se encontraron notorias diferencias.

### 7.3.14. Dimensión relación con el supervisor directo

Para la medición de esta dimensión se incorporaron las siguientes variables:

- Satisfacción general con el supervisor directo
- Tolerancia a los errores de parte del supervisor directo
- Uso de recursos de parte del supervisor directo
- Expectativas de rendimiento del supervisor directo
- Relaciones laborales con el supervisor directo
- Consideración en la toma de decisiones

Los resultados obtenidos revelan que aspectos tales como el uso de recursos de parte del supervisor directo, y el grado de satisfacción que tienen los empleados con su supervisor directo son considerados elementos que se encuentran positivamente en la empresa, puesto que los porcentajes presentes señalan que el 77 % y 70 % respectivamente que los trabajadores en general están de acuerdo o totalmente de acuerdo con éstos. A pesar de que los empleados en términos generales están de acuerdo con su supervisor directo, consideran que a la hora de ponerse de acuerdo con él, esto se torna complejo.

Ahora bien, si se observan las diferencias en términos sociodemográficos, se puede ver que existe una divergencia entre trabajadores de sexo femenino y masculino, puesto que las mujeres tiene en promedio 3,7 puntos, en cambio los hombres tienen 3,4 puntos, lo que indica que las mujeres están más de acuerdo con la relación que contraen con su supervisor directo en comparación con los hombres. Por otro lado, se presenta una discrepancia entre los colaboradores que tienen menos de 30 años y los que tienen más de 30 años, ya que las personas menores de 30 años obtuvieron un puntaje de 3,6 y los mayores de 30 años 3,4, no existe mucha diferencia entre ambos grupos. No obstante, las personas mayores de 30 años consideran que la relación que tienen con su supervisor no es tan buena como ellos esperarían. En el caso de las categorías de años dentro de la empresa, cargo y nivel educacional no se presentaron notorias diferencias.

## 7.4. Promedio de las dimensiones evaluadas en la empresa

En el siguiente gráfico de barras se muestra los por promedios por dimensión evaluada.



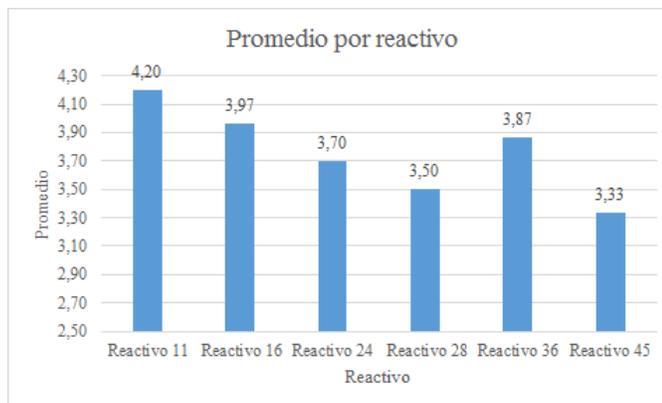
**Figura 7.1:** Promedio por dimensión.

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se puede apreciar que las dimensiones de recompensa y potencial de desarrollo poseen el promedio más bajo en Agroindustrial Siracusa S.A. con 2,94 y 3,14 respectivamente, y las dimensiones satisfacción general y estructura son las que presentan el promedio más alto, 3,78 y 3,76 respectivamente.

## 7.5. Promedio de los reactivos de cada dimensión

### 1. Estructura



**Figura 7.2:** Promedio por reactivo de la dimensión estructura.

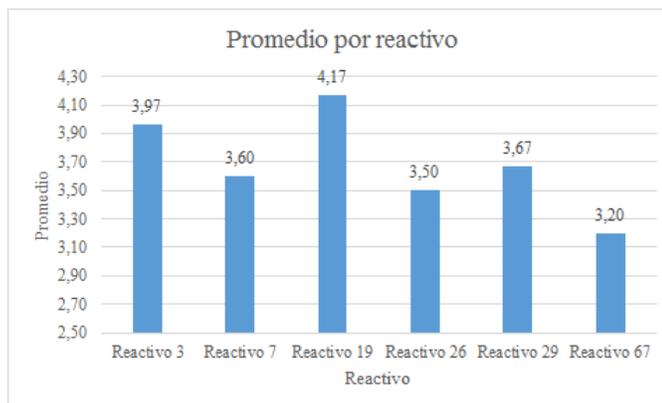
Fuente: Elaboración propia.

**REACTIVO 11:** En esta institución no es problema el acceder a hablar con las personas que ejercen cargos superiores si un trabajador así lo requiere.

**REACTIVO 45:** Existe un nivel de burocracia no excesivo y eso apoya a que las cosas salgan fácilmente.

En la dimensión estructura el reactivo que tuvo un menor resultado fue el reactivo 45 con un promedio de 3,33, lo que sugiere que en general las personas encuestadas no está de acuerdo ni en desacuerdo con la burocracia de la empresa y el que obtuvo un mayor puntaje fue el reactivo 11 con un promedio de 4,20 lo que indica que en general los miembros de la organización están de acuerdo con la rigidez que existe en la estructura de mando.

## 2. Responsabilidad



**Figura 7.3:** Promedio por reactivo de la dimensión responsabilidad.

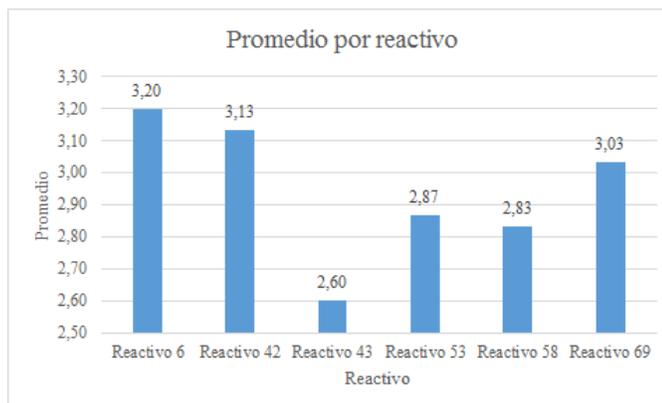
Fuente: Elaboración propia.

**REACTIVO 19:** La responsabilidad que manejo en mi cargo es adecuada.

**REACTIVO 67:** Tengo la oportunidad de realizar acciones e ideas innovadoras en mi área trabajo por iniciativa propia.

Para el caso de la dimensión responsabilidad el reactivo que obtuvo un resultado menor fue el reactivo 67 con un puntaje de 3,20, lo que indica que en general los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo con el grado de responsabilidad que posee su cargo. Por otro lado, el reactivo 19 tuvo la puntuación más alta con un resultado de 4,17, lo que señala que las personas que contestaron el cuestionario, en general están de acuerdo con el desarrollo de la proactividad que existe en la empresa.

### 3. Recompensa



**Figura 7.4:** Promedio por reactivo de la dimensión recompensa.

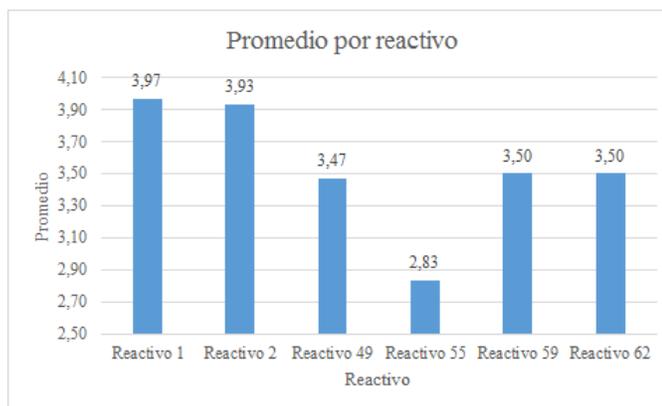
Fuente: Elaboración propia.

**REACTIVO 6:** La empresa me ofrece buenas oportunidades de capacitación.

**REACTIVO 43:** Estoy a gusto con los beneficios, bonificaciones y aguinaldos que entrega la empresa.

En la dimensión recompensa el reactivo que obtuvo el menor resultado fue el reactivo 43 con un puntaje de 2,60, lo que indica que en general los encuestados están en desacuerdo con el reconocimiento económico que le brinda la organización. El reactivo que logró el mayor puntaje fue el reactivo 6 con un resultado de 3,20, lo que señala que los miembros de la empresa consultados no están de acuerdo ni desacuerdo con el desarrollo de oportunidades que le brinda la organización a sus empleados.

## 4. Desafío



**Figura 7.5:** Promedio por reactivo de la dimensión desafío.

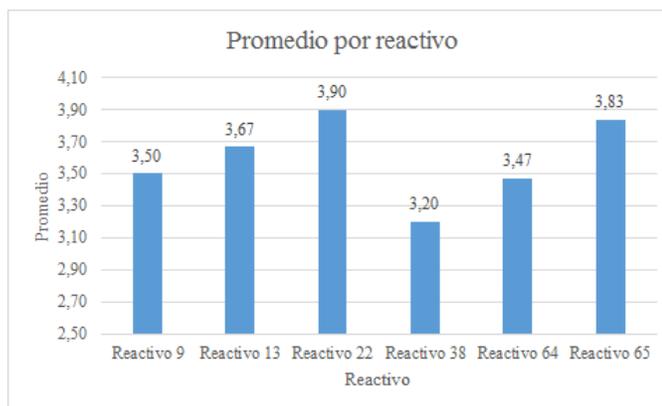
Fuente: Elaboración propia.

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

**REACTIVO 55:** No existen dificultades al momento de querer emprender con ideas nuevas dentro de la organización.

En la dimensión desafío el reactivo que obtuvo un promedio más bajo fue el reactivo 55 con un resultado de 2,83, lo que indica que en general las personas consultadas no están en acuerdo ni desacuerdo con la innovación y desarrollo que se impulsa en la empresa. Por otro lado, el reactivo 1 logró el puntaje más alto con un promedio de 3,97, lo que señala que general los encuestados están de acuerdo con la rutina laboral que siguen diariamente.

## 5. Relaciones



**Figura 7.6:** Promedio por reactivo de la dimensión relaciones.

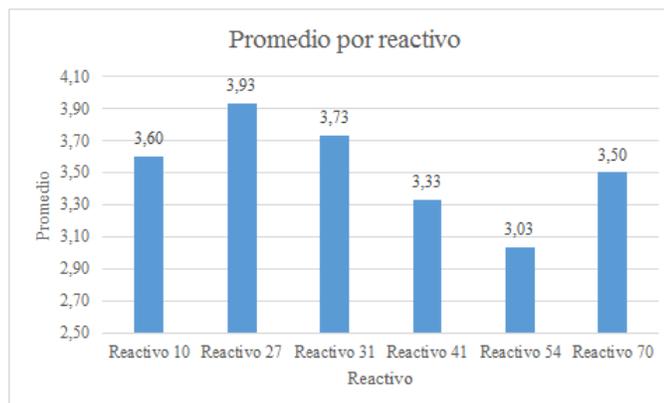
Fuente: Elaboración propia.

**REACTIVO 22:** Considero que la comunicación con mis compañeros es respetuosa.

**REACTIVO 38:** Se fomenta el trabajo en equipo entre supervisores y trabajadores.

En el caso de la dimensión relaciones, el reactivo que obtuvo el resultado más bajo fue el reactivo 38 con un puntaje de 3,20, lo que denota que los colaboradores consultados en general no están ni de acuerdo ni desacuerdo con la relación que existe entre el supervisor directo y empleado. Por el contrario, el reactivo 22 logró el puntaje más alto con un promedio de 3,90, lo que muestra que en general los encuestados están de acuerdo con la relación de respeto que existe entre los compañeros de trabajo.

## 6. Cooperación



**Figura 7.7:** Promedio por reactivo de la dimensión cooperación.

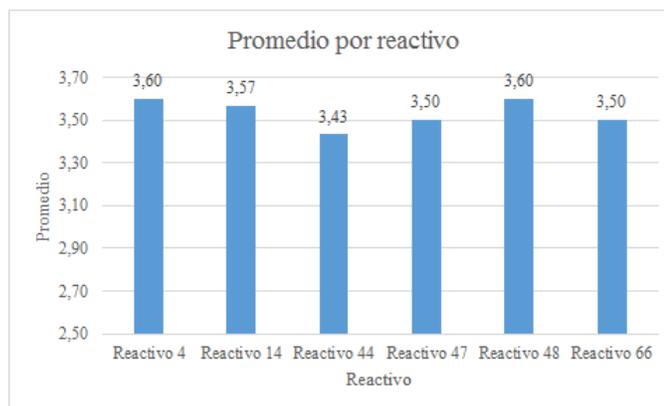
Fuente: Elaboración propia.

**REACTIVO 27:** Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros.

**REACTIVO 54:** La dirección de la empresa está comprometida a colaborar continuamente con las necesidades de sus trabajadores.

En la dimensión cooperación el reactivo que alcanzó un promedio menor fue el reactivo 54 con un puntaje de 3,03, lo que señala que las personas encuestadas en general no están de acuerdo ni en desacuerdo con la colaboración entre superiores y colaboradores en sus actividades diarias., Por otro lado, el reactivo 27 obtuvo el promedio más alto con un puntaje de 3,93, lo que muestra que los encuestados en general están de acuerdo con el apoyo que existe entre compañeros de trabajo.

## 7. Estándares



**Figura 7.8:** Promedio por reactivo de la dimensión estándares.

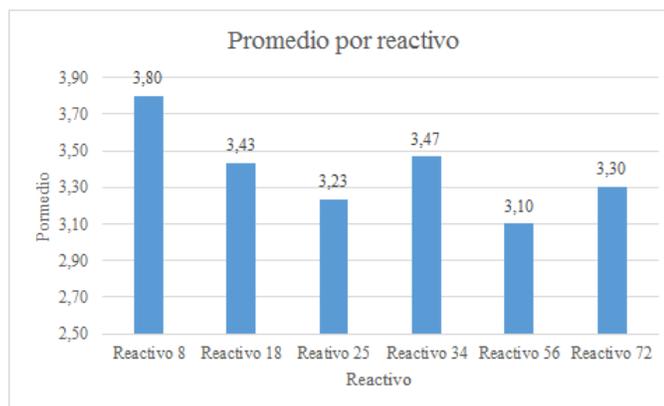
Fuente: Elaboración propia.

**REACTIVO 4:** Me siento protegido en mi área de trabajo, por el alto nivel de seguridad que me proporciona la empresa.

**REACTIVO 44:** En esta empresa se logran los objetivos y proyectos propuestos.

**REACTIVO 48:** En la empresa se cumplen los planes y programas de trabajo en el tiempo propuesto. En la dimensión estándares el reactivo que obtuvo un resultado menor fue el reactivo 44 con un puntaje de 3,43, lo que señala que los colaboradores consultados no están de acuerdo ni desacuerdo con el cumplimiento de objetivos que posee la empresa. Por el contrario, los reactivos 4 y 48 lograron un promedio 3,60, lo que indica que en general las personas encuestadas no están de acuerdo ni desacuerdo con la seguridad y el cumplimiento de metas en la organización.

## 8. Conflictos



**Figura 7.9:** Promedio por reactivo de la dimensión conflictos.

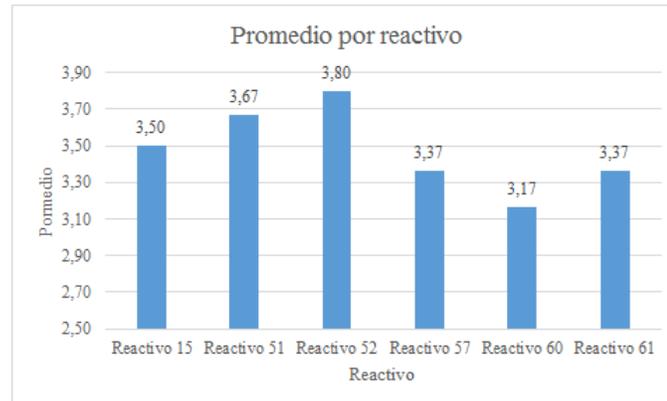
Fuente: Elaboración propia.

**REACTIVO 8:** En la empresa se promueve el respeto y la consideración sin distinción del cargo que se tiene.

**REACTIVO 56:** En esta institución las personas son tolerantes con las opiniones ajenas.

En el caso de la dimensión conflictos, el reactivo que alcanzó un resultado menor fue el reactivo 56 con un puntaje de 3,10; lo que indica que las personas encuestadas en general están en desacuerdo con la tolerancia a las opiniones que existe en la empresa. Por otro lado, el reactivo 8 obtuvo el promedio más alto con un puntaje de 3,80, lo que señala que las personas consultadas están de acuerdo con la consideración y el respeto que se tienen unos con otros dentro de la organización.

## 9. Identidad



**Figura 7.10:** Promedio por reactivo de la dimensión identidad.

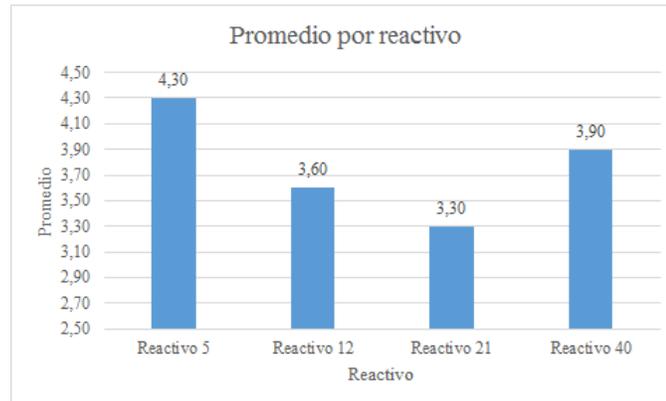
Fuente: Elaboración propia.

REACTIVO 52: Me siento orgulloso/a de trabajar en esta empresa.

REACTIVO 60: Con frecuencia nuestros compañeros de trabajo hablan mal de la empresa.

En la dimensión identidad el reactivo que obtuvo un resultado menor fue el reactivo 60 con un puntaje de 3,17, lo que señala que los miembros de la empresa encuestados no están de acuerdo ni desacuerdo con la imagen que proyecta la empresa. Por otra parte, el reactivo 52 logró el puntaje mayor con un valor de 3,80, lo que manifiesta que las personas consultadas en general están de acuerdo con la existencia de un sentimiento de orgullo hacia la empresa.

## 10. Satisfacción general



**Figura 7.11:** Promedio por reactivo de la dimensión satisfacción general.

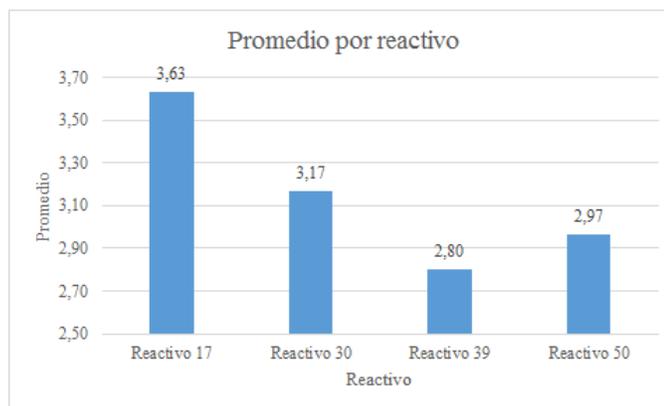
Fuente: Elaboración propia.

**REACTIVO 5:** El lugar en que está ubicada la empresa y mi lugar de trabajo me acomoda.

**REACTIVO 21:** La flexibilidad de mis horarios es una de las ventajas que tiene mi trabajo.

En la dimensión satisfacción general el reactivo que alcanzó un menor puntaje fue el reactivo 21 con un promedio de 3,30, lo que denota que en general las personas consultadas no están de acuerdo ni desacuerdo con la flexibilidad que tiene su horario de trabajo. Por el contrario, el reactivo 5 fue el que logró el promedio más alto con un puntaje de 4,30, lo que muestra que los encuestados están de acuerdo con que les acomoda la ubicación donde está emplazado su lugar de trabajo.

## 11. Potencial de desarrollo



**Figura 7.12:** Promedio por reactivo de la dimensión potencial de desarrollo.

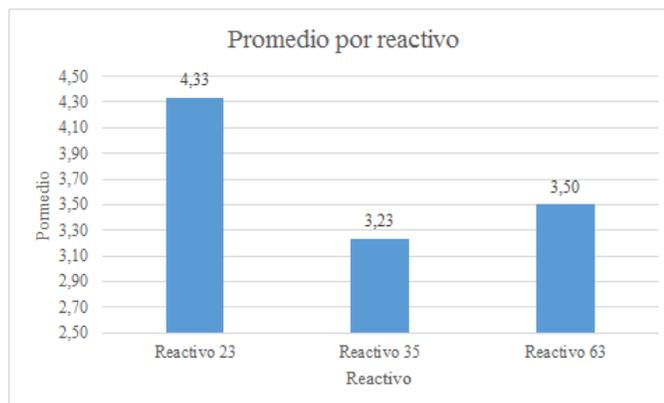
Fuente: Elaboración propia.

**REACTIVO 17:** Los beneficios adjuntos al salario que me otorga la empresa son de mi plena satisfacción (previsión, salud, etc.).

**REACTIVO 39:** La empresa me ofrece las posibilidades de ascender y mejorar mi situación laboral.

En la dimensión potencial de desarrollo, el reactivo que obtuvo un resultado menor fue el reactivo 39 con un puntaje de 2,80, lo que manifiesta que en general las personas encuestadas no están de acuerdo ni desacuerdo con las oportunidades de promoción que entrega la empresa. Por otro lado, el reactivo 17 fue el que alcanzó el puntaje mayor con un promedio de 3,63, lo que indica que los miembros de la empresa están de acuerdo con los beneficios que entrega la empresa adjuntos al salario.

## 12. Uso de destrezas y habilidades



**Figura 7.13:** Promedio por reactivo de la dimensión uso de destrezas y habilidades.

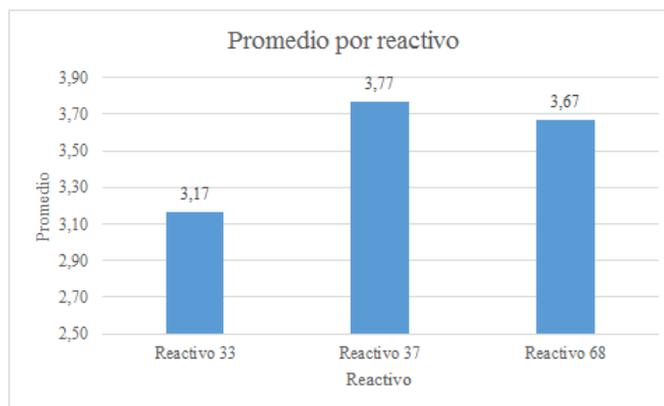
Fuente: Elaboración propia.

**REACTIVO 23:** Debido a mi participación en la empresa he aprendido nuevas habilidades y conocimientos.

**REACTIVO 35:** En la empresa existe la buena voluntad de parte de los jefes para que uno siga perfeccionándose profesionalmente a través de la capacitación.

En el caso de la dimensión uso de destrezas y habilidades el reactivo que obtuvo el promedio más bajo fue el reactivo 35 con un puntaje 3,23, lo que denota que los encuestados en general no están de acuerdo ni en desacuerdo con la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa. Por otra parte, el reactivo 23 alcanzó el mayor promedio con un puntaje de 4,33, lo que muestra que las personas consultadas están de acuerdo con las oportunidades que les entrega la empresa para desarrollar nuevas habilidades.

### 13. Actividades laborales



**Figura 7.14:** Promedio por reactivo de la dimensión actividades laborales.

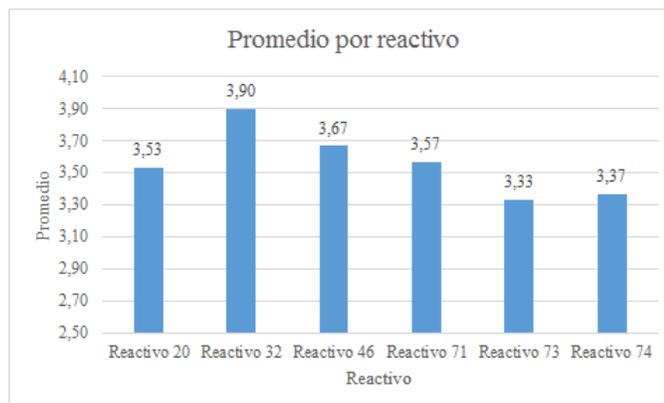
Fuente: Elaboración propia.

**REACTIVO 33:** Mi trabajo no es rutinario y puedo cambiar mis actividades si siento que estoy aburrido.

**REACTIVO 37:** Yo puedo organizar mis labores diarias con bastante independencia.

En la dimensión actividades laborales el reactivo que obtuvo el promedio más bajo fue el reactivo 33 con un puntaje 3,17, lo que denota que los encuestados en general no están de acuerdo ni en desacuerdo con que su trabajo es rutinario. Por otra parte, el reactivo 37 alcanzó el mayor promedio con un puntaje de 3,77, lo que denota que las personas consultadas están de acuerdo con el grado de independencia que se les da en sus labores diarias.

#### 14. Relación con el supervisor directo



**Figura 7.15:** Promedio por reactivo de la dimensión relación con el supervisor directo.

Fuente: Elaboración propia.

**REACTIVO 32:** Mi supervisor directo utiliza de buena manera los recursos (tiempo, personal, materiales) que le entrega la empresa.

**REACTIVO 73:** Para los trabajadores de mi equipo no es complejo estar en desacuerdo con nuestro supervisor directo.

En el caso de la dimensión relación con el supervisor directo el reactivo que alcanzó el promedio más bajo fue el reactivo 73 con un puntaje 3,33, lo que denota que los encuestados en general no están de acuerdo ni en desacuerdo con la relación laboral que tienen los colaboradores con su supervisor directo. Por otra parte, el reactivo 32 logró el mayor promedio con un puntaje de 3,90, lo que muestra que las personas consultadas están de acuerdo con el uso de recursos por parte de su supervisor.

## 7.6. Análisis sociodemográfico de los resultados

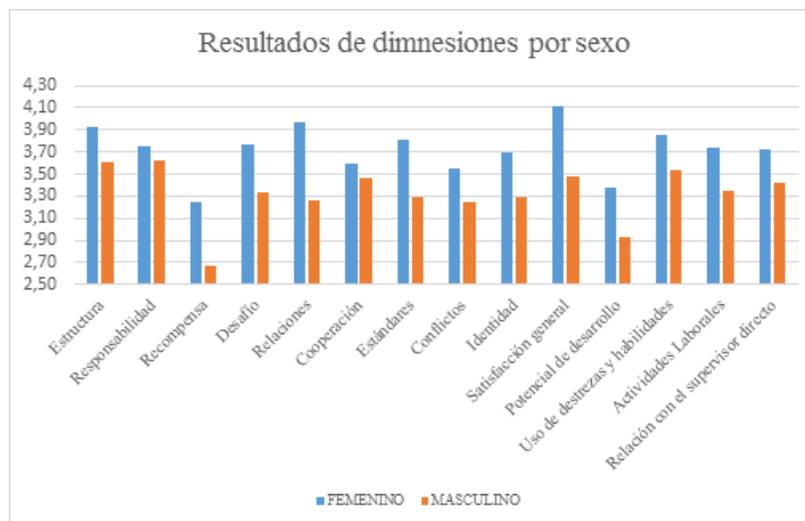
### 7.6.1. Análisis por sexo

Para obtener los promedios por dimensión de cada grupo de personas, primero se separó en dos grupos las respuestas obtenidas de las encuestas, en personas de sexo femenino y masculino. Luego se calculó un promedio por cada reactivo de las dimensiones de cada grupo y a continuación se calculó el promedio de la dimensión con los promedios de los reactivos de cada dimensión.

**Tabla 7.3:** Promedio de cada dimensión por sexo.

Fuente: Elaboración propia.

| <b>DIMENSIÓN</b>                   | <b>FEMENINO</b> | <b>MASCULINO</b> |
|------------------------------------|-----------------|------------------|
| Estructura                         | 3,93            | 3,61             |
| Responsabilidad                    | 3,75            | 3,63             |
| Recompensa                         | 3,25            | 2,68             |
| Desafío                            | 3,76            | 3,33             |
| Relaciones                         | 3,98            | 3,26             |
| Cooperación                        | 3,60            | 3,46             |
| Estándares                         | 3,81            | 3,29             |
| Conflicto                          | 3,55            | 3,25             |
| Identidad                          | 3,69            | 3,29             |
| Satisfacción general               | 4,11            | 3,48             |
| Potencial de desarrollo            | 3,38            | 2,94             |
| Uso de destrezas y habilidades     | 3,86            | 3,54             |
| Actividades laborales              | 3,74            | 3,35             |
| Relación con el supervisor directo | 3,73            | 3,42             |



**Figura 7.16:** Resultado de dimensiones evaluadas según sexo de los trabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la tabla y gráfico de promedio se puede observar que la dimensión que posee un menor promedio es la de recompensa para ambos sexos, siendo más baja en el caso de los hombres, ésta dimensión se podría clasificar como crítica dentro de la empresa. Por otro lado, la dimensión que fue mejor evaluada en la empresa fue satisfacción general en el caso de las mujeres y responsabilidad en el de los hombres.

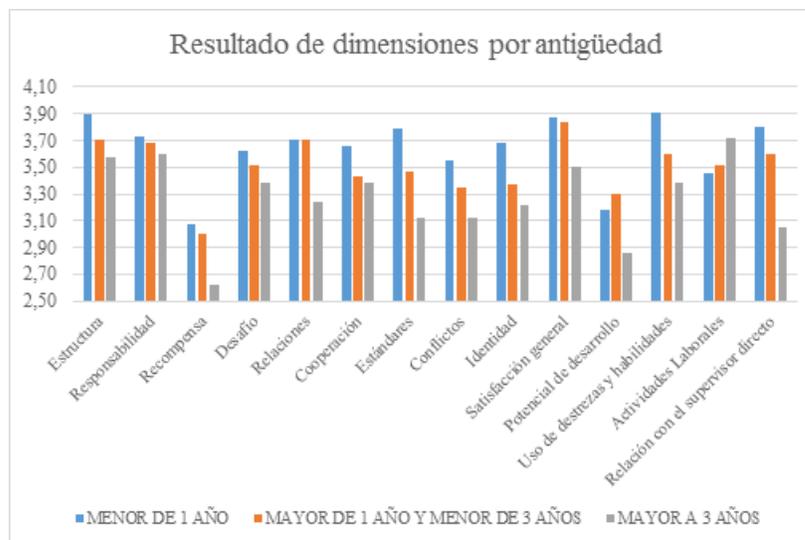
### 7.6.2. Análisis por tiempo de permanencia en la empresa

Para obtener los promedios por dimensión de cada grupo de personas, primero se separó en tres grupos las respuestas obtenidas de las encuestas, en personas que llevaban menos de 1 año en la empresa, más de 1 año y menos de 3 años y las personas que llevaban más de 3 años. Luego se calculó un promedio por cada reactivo de las dimensiones de cada grupo y a continuación se calculó el promedio de la dimensión con los promedios de los reactivos de cada dimensión.

**Tabla 7.4:** Promedio de cada dimensión por periodo de tiempo que llevan trabajando en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

| <b>DIMENSIÓN</b>                      | <b>MENOR DE<br/>1 AÑO</b> | <b>MAYOR A 1 AÑO<br/>Y MENOR A<br/>3 AÑOS</b> | <b>MAYOR A<br/>3 AÑOS</b> |
|---------------------------------------|---------------------------|---|---------------------------|
| Estructura                            | 3,89                      | 3,70  | 3,57                      |
| Responsabilidad                       | 3,73                      | 3,69  | 3,60                      |
| Recompensa                            | 3,07                      | 3,00  | 2,62                      |
| Desafío                               | 3,62                      | 3,52  | 3,38                      |
| Relaciones                            | 3,70                      | 3,70  | 3,24                      |
| Cooperación                           | 3,65                      | 3,43  | 3,38                      |
| Estándares                            | 3,79                      | 3,46  | 3,12                      |
| Conflicto                             | 3,55                      | 3,35  | 3,12                      |
| Identidad                             | 3,68                      | 3,37  | 3,21                      |
| Satisfacción general                  | 3,88                      | 3,83  | 3,50                      |
| Potencial de desarrollo               | 3,18                      | 3,31  | 2,86                      |
| Uso de destrezas<br>y habilidades     | 3,90                      | 3,59  | 3,38                      |
| Actividades laborales                 | 3,45                      | 3,52  | 3,71                      |
| Relación con el<br>supervisor directo | 3,80                      | 3,59  | 3,05                      |



**Figura 7.17:** Resultado de dimensiones evaluadas según antigüedad en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla y gráfico anteriores se puede apreciar que a medida que llevar mayor cantidad de años dentro de la empresa las personas se sienten menos conformes con las condiciones laborales que experimentan en sus trabajos, debido a que en promedio global los resultados son más bajos en los colaboradores que llevan más de 3 años en la empresa. Por el contrario, las personas que llevan menos 1 año dentro de la empresa, valoraron de mejor manera las dimensiones evaluadas.

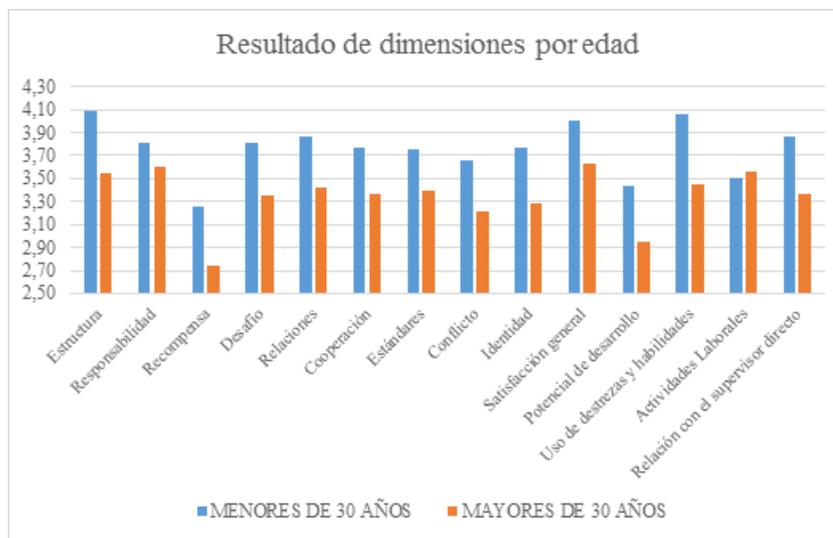
### 7.6.3. Análisis por edad

Para obtener los promedios por dimensión de cada grupo de personas, primero se separó en dos grupos las respuestas obtenidas de las encuestas, en personas menores de 30 años y mayores a 30 años. Luego se calculó un promedio por cada reactivo de las dimensiones de cada grupo y a continuación se calculó el promedio de la dimensión con los promedios de los reactivos de cada dimensión.

**Tabla 7.5:** Promedio de cada dimensión por edad.

Fuente: Elaboración propia.

| <b>DIMENSIÓN</b>                   | <b>MENORES DE<br/>30 AÑOS</b> | <b>MAYORES DE<br/>30 AÑOS</b> |
|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Estructura                         | 4,08                          | 3,55                          |
| Responsabilidad                    | 3,81                          | 3,60                          |
| Recompensa                         | 3,25                          | 2,74                          |
| Desafío                            | 3,81                          | 3,35                          |
| Relaciones                         | 3,86                          | 3,42                          |
| Cooperación                        | 3,76                          | 3,36                          |
| Estándares                         | 3,75                          | 3,39                          |
| Conflicto                          | 3,65                          | 3,21                          |
| Identidad                          | 3,76                          | 3,29                          |
| Satisfacción general               | 4,00                          | 3,63                          |
| Potencial de desarrollo            | 3,44                          | 2,94                          |
| Uso de destrezas y habilidades     | 4,06                          | 3,44                          |
| Actividades laborales              | 3,50                          | 3,56                          |
| Relación con el supervisor directo | 3,86                          | 3,36                          |



**Figura 7.18:** Resultado de dimensiones evaluadas según edad de los trabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla y del gráfico anterior que para las personas encuestadas que son menores de 30 años la dimensión mejor evaluada fue la de estructura y para los mayores de 30 años fue la de satisfacción general, con un promedio de 4,08 y 3,63 respectivamente. Además, la mayoría de las dimensiones de las personas menores de 30 años poseen un promedio mayor a los de las personas mayores a 30 años.

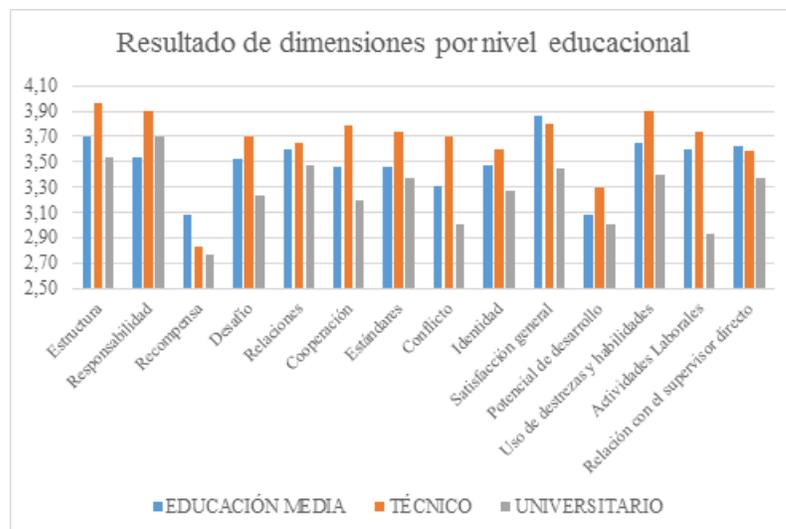
### 7.6.4. Análisis por nivel de educación

Para obtener los promedios por dimensión de cada grupo de personas, primero se separó en tres grupos las respuestas obtenidas de las encuestas, personas con educación media, personas con grado de técnico y universitarios. Luego se calculó un promedio por cada reactivo de las dimensiones de cada grupo y a continuación se calculó el promedio de la dimensión con los promedios de los reactivos de cada dimensión.

**Tabla 7.6:** Promedio de cada dimensión por nivel de educación.

Fuente: Elaboración propia.

| <b>DIMENSIÓN</b>                      | <b>EDUCACIÓN<br/>MEDIA</b> | <b>TÉCNICO</b> | <b>UNIVERSITARIO</b> |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------|----------------------|
| Estructura                            | 3,70                       | 3,97           | 3,53                 |
| Responsabilidad                       | 3,53                       | 3,90           | 3,70                 |
| Recompensa                            | 3,08                       | 2,83           | 2,77                 |
| Desafío                               | 3,52                       | 3,70           | 3,23                 |
| Relaciones                            | 3,60                       | 3,65           | 3,47                 |
| Cooperación                           | 3,46                       | 3,78           | 3,20                 |
| Estándares                            | 3,46                       | 3,73           | 3,37                 |
| Conflicto                             | 3,31                       | 3,70           | 3,00                 |
| Identidad                             | 3,47                       | 3,60           | 3,27                 |
| Satisfacción general                  | 3,87                       | 3,80           | 3,45                 |
| Potencial de desarrollo               | 3,08                       | 3,30           | 3,00                 |
| Uso de destrezas<br>y habilidades     | 3,64                       | 3,90           | 3,40                 |
| Actividades laborales                 | 3,60                       | 3,73           | 2,93                 |
| Relación con el<br>supervisor directo | 3,62                       | 3,59           | 3,37                 |



**Figura 7.19:** Resultado de dimensiones evaluadas según nivel educativo de los trabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la tabla y en el gráfico de dimensiones por nivel de educación, que la dimensión que tiene mayor promedio es la de satisfacción general para las personas que poseen sólo educación media, la de estructura para los encuestados que tienen el grado de técnico y de responsabilidad para los miembros de la empresa que tienen una carrera universitaria, con un promedio de 3,87, 3,97 y 3,70 respectivamente.

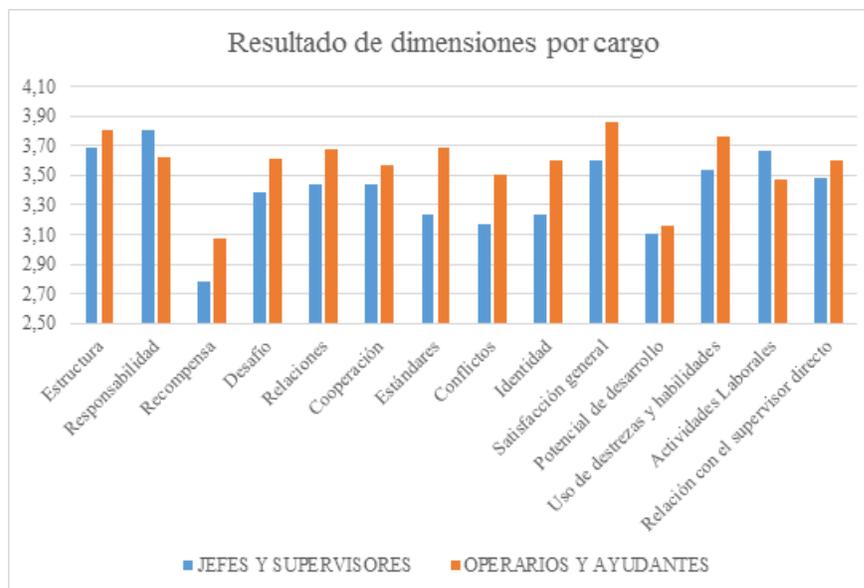
### 7.6.5. Análisis por cargo dentro de la empresa

Para obtener los promedios por dimensión de cada grupo de personas, primero se separó en dos grupos las respuestas obtenidas de las encuestas, en jefes o supervisores y en operarios o ayudantes. Luego se calculó un promedio por cada reactivo de las dimensiones de cada grupo, y a continuación se calculó el promedio de la dimensión con los promedios de los reactivos de cada dimensión.

**Tabla 7.7:** Promedio de dimensiones por cargo dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

| <b>DIMENSIÓN</b>                   | <b>JEFES O SUPERVISORES</b> | <b>OPERARIOS O AYUDANTES</b> |
|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Estructura                         | 3,80                        | 3,68                         |
| Responsabilidad                    | 3,63                        | 3,80                         |
| Recompensa                         | 3,08                        | 2,79                         |
| Desafío                            | 3,61                        | 3,38                         |
| Relaciones                         | 3,68                        | 3,43                         |
| Cooperación                        | 3,57                        | 3,43                         |
| Estándares                         | 3,68                        | 3,23                         |
| Conflicto                          | 3,50                        | 3,17                         |
| Identidad                          | 3,60                        | 3,23                         |
| Satisfacción general               | 3,86                        | 3,60                         |
| Potencial de desarrollo            | 3,16                        | 3,10                         |
| Uso de destrezas y habilidades     | 3,77                        | 3,53                         |
| Actividades laborales              | 3,47                        | 3,67                         |
| Relación con el supervisor directo | 3,60                        | 3,48                         |



**Figura 7.20:** Resultado de dimensiones evaluadas según cargo dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla y gráfico anterior se puede concluir que las dimensiones mejor evaluadas son responsabilidad para el caso de los jefes o supervisores, y satisfacción laboral para los operarios o ayudante, con un promedio de 3,80 y 3,86 respectivamente. Además, en general los promedios de los jefes o supervisores son más altos que el de los operarios o ayudantes.

## 7.7. Análisis cualitativo

El análisis cualitativo estuvo constituido por dos preguntas anexadas a la encuesta, las cuales fueron, ¿cuáles son los factores importantes relacionados con los atrasos en las labores diarias de su equipo o tuyas en particular? y ¿qué cambios habría que hacer en la empresa para que el trabajo fuera más satisfactorio y agradable para las personas que allí laboran?.

La primera pregunta se efectuó con el fin de evaluar que elementos influían desde la perspectiva de los trabajadores en la productividad. En este cuestionamiento se obtuvo una variada cantidad de respuestas, concentrándose el 80 % de ellas relacionadas con factores humanos. Los elementos que se repitieron en mayor cantidad fueron la falta de personal, la falta de organización de los superiores, la falta de cooperación entre compañeros y el mal trato que sienten los trabajadores de parte de sus superiores. Sin embargo, estos elementos pueden estar relacionados entre sí, es decir; uno podría ser consecuencia de otro, por ejemplo, la falta de organización de los superiores se puede deber a que la empresa no posee el capital humano necesario para cubrir todas las labores que se han de llevar a cabo, por lo que superiores y empleados deben realizar diferentes labores que van más allá de por lo que fueron contratados en un principio, lo cual dificulta la organización. Esta situación es muy común en empresas pequeñas o medianas donde las labores ejercidas por las personas muchas veces salen de los márgenes de su cargo. La gran cantidad de tareas que deben llevar a cabo con una evidente falta de personal, puede estar provocando estrés en los superiores, lo que conlleva a generar una mala relación entre superiores y empleados, provocándose errores que a la larga pueden influir en forma negativa en la productividad.

Una situación que se menciona reiteradas veces es el mal trato de parte de superiores a empleados, lo cual también podría ser causa del estrés que se mencionó anteriormente, aun cuando no es justificable y se recomendaría revisar este aspecto de forma más detenida, para ver si existen prejuicios que podrían estar influyendo sobre la productividad. Hay que recordar que el mal trato lleva a la base una descalificación del trabajador, esta

descalificación presente en los superiores provoca -como ha sido documentado (Frederick Taylor en la década de los 50) -una actitud que implica la resistencia a delegar de parte de los superiores. Asimismo, otro aspecto importante a destacar es la falta de capacitación y especialización en un área específica de labores, lo cual provoca desmotivación y cero visión de largo plazo a nivel profesional. Además de los factores humanos, existen otros elementos que pueden afectar de igual manera a la productividad, aunque cabe destacar que en esta empresa a luz de esta investigación el factor humano cobra alta relevancia.

Los factores a los cuales nos referimos están relacionados con la escasez y la falla del funcionamiento de la maquinaria. Importante es observar que en el área del envasado se cuenta con sólo una máquina, que presenta constantes fallas, lo cual se puede deber a que la empresa no posee un programa de mantenimiento constante de ésta o que la máquina tiene un sobre uso. También puede estar influyendo el que a la máquina no se le esté dando un uso adecuado debido a la falta de capacitación a los trabajadores que la manipulan. Todo esto influye negativamente en la productividad de la empresa.

La segunda pregunta orientada a rescatar aspecto cualitativos tuvo el objetivo de conocer qué factores le producirían mayor satisfacción laboral a los empleados, pregunta que se encuentra estrechamente relacionada con la Teoría de Herzberg explicada de manera extensa en el marco teórico, pero en resumen la teoría considera que los trabajadores poseen dos tipos de necesidades, las higiénicas y las psicológicas. En relación a las necesidades higiénicas, se obtuvo que 12 de los trabajadores encuestados considera que el sueldo y beneficios entregados por la empresa son bajos, lo que estaría generando un alto grado de desconformidad entre ellos. Este aspecto se podría relacionar directamente con la falta de personal mencionada anteriormente, y la alta cantidad de personas que lleva menos de 1 año en la empresa (alta rotación). Además, a los colaboradores les gustaría que se mejorara la relación entre ellos y sus superiores, lo cual generaría que éstos trabajen de manera más grata y comprometida con la empresa. Las necesidades de higiene son factores que si llegan a faltar o son inadecuados causan insatisfacción laboral, por lo que es vital satisfacerlos de forma correcta para mantener a los empleados contentos. Por otro lado, en

las necesidades psicológicas el factor que fue mencionado por los trabajadores fue la falta de reconocimiento de parte de los superiores. Éste elemento es relevante debido a que son estos factores lo que generan la satisfacción laboral en término sustentables. La falta de reconocimiento se puede deber a que los superiores no se comunican lo suficiente con sus trabajadores, para darles a conocer que ellos están satisfechos con sus méritos o desempeño, también esto podría estar relacionado con prácticas culturales. Otros factores que pueden afectar la falta de reconocimiento de parte de los superiores hacia los trabajadores, es que éstos consideran que todos los errores cometidos en la empresa son culpa de sus empleados, y no son capaces de ver sus propios errores y realizar cambios en ellos para evitar nuevos problemas o simplemente no creen que sus empleados estén realizando un buen trabajo y que merezcan un reconocimiento especial.

## 8 | Conclusiones y Recomendaciones

Al realizar una triangulación de los resultados con datos cualitativos, estos últimos avalan y profundizan los resultados obtenidos en la encuesta, orientando posteriores líneas de investigación, si así hubiera que proceder.

Aun a pesar de que los resultados generales para la medición de clima se muestran optimistas, obteniendo la empresa un clima organizacional de 3,5 en una escala con un total de 5 puntos, una mirada más detallada nos muestra qué existen variables que manifiestan alta insatisfacción laboral. Ellas están asociadas al desarrollo de competencias y a la preocupación por el bienestar de los trabajadores. De acuerdo a investigaciones de algunos autores como [Patterson, Warr, y West \(2004\)](#) esta realidad estaría impactando negativamente en la productividad de la empresa (estudio en más de 20 empresas, diferente rubro con seguimiento de valores de productividad reales).

El análisis detallado de la medición de la percepción en las 74 variables analizadas muestran una relevancia para factores de satisfacción tanto higiénicos como psicológicos de acuerdo a la teoría de la motivación de los dos factores de Frederick Herzberg (1967), donde tanto la recompensa (factor higiénico de satisfacción) como el potencial de desarrollo (factor psicológico de satisfacción) se muestran con bajos promedios.

Si consideramos a Byar, quién establece 3 factores principales asociados a la productividad, se recomienda a la empresa desarrollar e implementar un programa de mejoramiento de gestión que aborde 3 ejes principales:

- Mejoramientos de Tecnología, compromete la adquisición de una mayor cantidad de maquinaria de envasado, de carácter más moderna y pertinente a los procesos productivos en términos de cualidades de rapidez y desgaste de materiales.
- Mejoramiento de recursos humanos asociados a las labores productivas principales, determinando tanto perfiles de competencias laborales como programas de capacitación asociados a ellos, al menos en primera instancia dirigidos a los cargos directamente involucrados con la producción
- Proyecto orientado al diagnóstico y solución de problemáticas asociadas la eficiencia de los procesos administrativos que inciden sobre el proceso productivo directamente, atrasos en las órdenes de trabajo, disminución de la burocracia, entre otros.

En base al análisis pormenorizado de los resultados de la encuesta además de los resultados cualitativos que muestran el sentir de los trabajadores, determinar necesidades y desafíos a cumplir hacia el mejoramiento de la satisfacción de la fuerza laboral.

En este sentido la empresa debiera trabajar realizando un análisis de segmentos de trabajadores, los cuales presentan realidades divergentes asociadas a variables sociodemográficas, como por ejemplo trabajar políticas asociadas al género, a la edad de los trabajadores, a sus cargos y nivel educacional.

Otra recomendación importante es el intervenir sobre la tendencia a la disminución de los niveles de satisfacción laboral asociada a los años de servicio de los trabajadores. Desde esta perspectiva se recomienda a la empresa establecer un programa de RRHH de gestión moderna con implementación de desarrollo de carrera para funcionarios fundamentalmente de nivel profesional, estratégicamente dirigido al crecimiento de la empresa en sus áreas de comercio externo y calidad de los productos.

## Bibliografía

- Aguilar, M., Alcázar, R., y Pereyra, L. (2003). *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. México. Descargado 2015, de <http://www.gestiopolis.com/clima-cultura-desarrollo-y-cambio-organizacional/>  
3.1.1, 3.2.1
- Avasilcai, S., y Rusu, G. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51–58. Descargado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814020072> doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.459  
3.2.3
- Becerra, M., Bravo, J., Delgado, L., Domínguez, L., y Vargas, M. (2009). *El clima organizacional como detonante de la productividad empresarial* (Inf. Téc.). Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.  
3.2.1, 3.2
- Brancato, B., y Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* (Inf. Téc.). Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.  
3.1.1
- Cañedo, R., Guerrero, J., Machado, Y., y Salazar, J. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral* (Inf. Téc.).  
3.1.1
- Casiano, R., Edel, R., y García, A. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. México.  
3.1.1, 3.2.3
- GreatPlaceToWork. (2015). *Nuestra historia*. Descargado 2015-12-10, de <http://www.greatplacetowork.cl/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>
- Patterson, M., Warr, P., y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity : The role of employee affect and employee level. *Centre for Economic Performance*(626), 35.  
8
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México.  
3.2.1

Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional : Una aproximación teórica* (Tesis Doctoral no publicada). Universidad de Chile.  
[\(document\)](#), [3.1.3.1](#), [3.1.3.2](#)

Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional* (Inf. Téc.). México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
[3.1.1](#), [3.1.2](#)

Venutolo, E. (2009). *Universidad politécnica de valencia* (Doctoral). Universidad Politécnica de Valencia.  
[3.2.1](#), [3.2.2](#)



## A | Great Place to Work

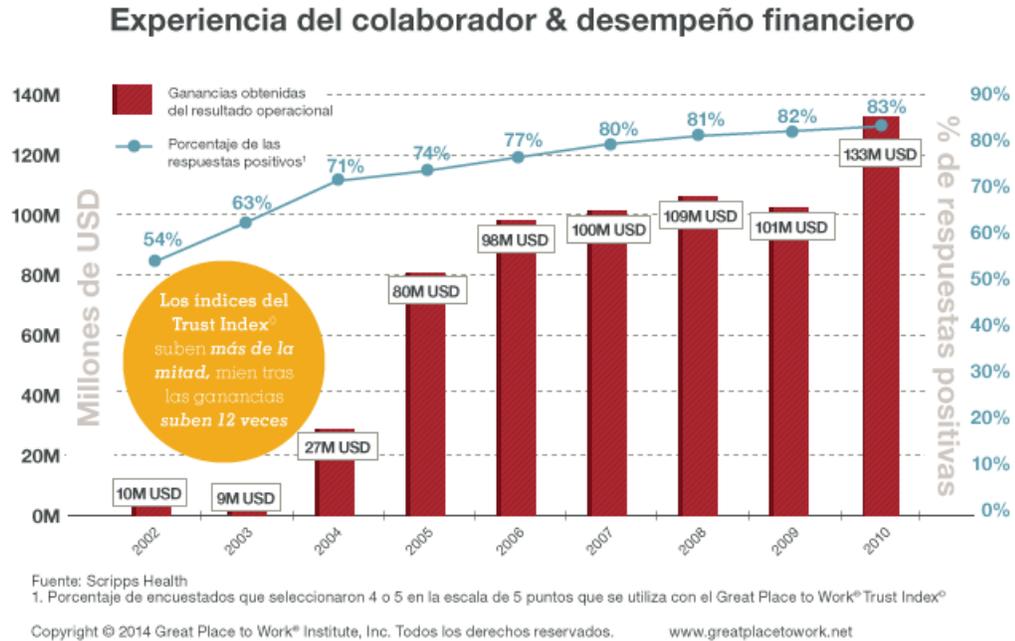
Great Place to Work es una institución de Estadounidense, la cual realiza mediciones de clima organizacional. Esta inició como un descubrimiento inesperado, ya que en 1981 un editor del New York Times le pidió a dos periodistas que escribieran un libro titulado las 100 mejores empresas para trabajar en los Estados Unidos, y es así como los dos periodistas (Robert Levering y Milton Moskowitz) iniciaron un largo camino de más 25 años de investigación para encontrar las mejores empresas. Por medio de este estudio descubrieron que lo más importante para crear un gran lugar de trabajo no era solo entregar beneficios, sino que la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, orgullo y camarería. Así es como nace el Great Place to Work institute. Poco a poco esta institución se fue haciendo conocida, la cual ha llegado a 45 países con grandes proyecciones de crecimiento, además muchas empresas adoptaron el mismo modelo y metodología para poder medir el clima organizacional. En 1997, FORTUNE (EEUU) y Exame (Brasil) se asociaron con el instituto para poder producir la primera lista de las mejores empresas para trabajar.

Es así como en el año 2001 se abre la oficina Great Place to Work en Chile, la cual ha ayudado a mucha empresas a comprender y practicar los valores y comportamiento que los lleven a ser grandes lugares para trabajar. Todos los años se realiza el estudio “Las mejores empresas para trabajar en Chile”, donde más de 5.000 empresas participan.

Para poder reconocer si una empresa posee un grato clima laboral lo primero que se debe analizar es qué es un gran lugar para trabajar, según Robert Levering, co-fundador Great Place to Work “Un buen lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”.

Desde el punto de vista del empleado un buen lugar para trabajar se construye cada día a través de las relaciones líder-empleado, y esta relación debe ser de confianza. Desde el punto de vista del líder, un buen lugar para trabajar debe lograr los objetivos de la empresa, las personas deben dar lo mejor de ellos mismos y deben trabajar como equipo en un ambiente de confianza. La confianza es el eje fundamental, el cual se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados se sienten tratados y la justicia con la que esperan ser tratados.

Esta institución ha producido grandes beneficios en mucha empresas, las cuales tenían problemas de alta rotación, pérdidas operativas y recortes laborales. En la mayoría de los casos las empresas que están en la lista de las mejores empresas tienen la mitad de la rotación voluntaria que sus competidores, ahorrando así los costos de contratación y capacitación de nuevos empleados. Un ejemplo de esto es la empresa Scripps Health, cliente de Great Place to Work quienes mejoraron radicalmente su desempeño, tasas de rotación, moral de los empleados y aumentaron sus ganancias en un 1200 %, al construir un buen lugar de trabajo.



**Figura A.1:** Experiencia del colaborador y el desempeño financiero.

Fuente: Great Place To Work (2015).

Todos los años Great Place to Work elabora y publica la lista de las Mejores Empresas para trabajar en cada uno de los países donde está presente, tomando como base el estudio de clima organizacional más grande del mundo. Desde el año 2001, en Chile se publica el ranking de Las Mejores Empresas para Trabajar, usando una metodología única que ha sido probada por más de 25 años consecutivos en más de 45 países. Durante el año 2015 en Chile se evaluaron 208 empresas de distintos rubros. Los resultados se publican de forma anual a través de una edición especial del diario El Mercurio.

Las Mejores 10 empresas de Chile del año 2015 fueron:

**Tabla A.1:** Las mejores 10 empresas de Chile del año 2015.

Fuente: Great Place to Work (2015).

| <b>LUGAR</b> | <b>ORGANIZACIÓN</b>               | <b>SECTOR</b>  | <b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b> |
|--------------|-----------------------------------|--|----------------------------|
| 1            | Transbank S.A.                    | Servicios financieros y seguros<br>  Servicios Bancarios y crediticios | 562                        |
| 2            | Cisco Chile                       | Tecnologías de la información  | 115                        |
| 3            | eClass                            | Educación y formación  | 253                        |
| 4            | BancoEstado<br>Microempresas      | Servicios financieros y seguros  <br>Servicios Bancarios y crediticios | 1.128                      |
| 5            | Banco de Crédito<br>e Inversiones | Servicios financieros y seguros  <br>Servicios Bancarios y crediticios | 10.343                     |
| 6            | Natura<br>Cosméticos S.A          | Comercio/Retail  <br>Productos especialistas                           | 176                        |
| 7            | Isapre<br>CruzBlanca              | Servicios financieros y seguros  <br>Servicios salud                   | 1.992                      |
| 8            | Mars Chile                        | Manufactura y producción  <br>Producción láctea y avícola              | 66                         |
| 9            | Grupo Security                    | Servicio financieros y seguros  <br>Servicios Bancarios y crediticios  | 3.391                      |
| 10           | Maestranza Diesel                 | Manufactura y producción   | 3.443                      |

## B | Recolección de datos cualitativos desde una entrevista

Entrevista a realizar a alto ejecutivo de la empresa.

1. ¿me podría indicar cuál es la división jerárquica con que funciona la empresa? **(estructura)**

G. operaciones: Básicamente hay un gerente general, que es el que ve toda la parte de las ventas y también hace todo el tema de ver para dónde va la empresa y definir las políticas. Bajo el gerente general hay un encargado de ventas que es el que viaja y otra persona que es la encargada del comercio exterior que ve los barcos y contenedores. Debajo de ellos vengo yo y por otro lado está el gerente de administración y finanzas. Bajo mío está el jefe de planta quien ve la parte industrial y el administrador de campo que ve la parte agrícola. Bajo él hay cinco jefes de campo, cada uno está a cargo de un campo y jefe de planta tiene un almacenero que es su brazo derecho dentro de la fábrica. Y bajo de ellos vienen los demás trabajadores. En la parte de finanzas, bajo Marcos Reyes hay un contador jefe y unos 4 o 5 administrativos. El gerente general y toda la parte de finanzas está en Santiago.

Jefe de planta: Yo soy responsable sólo de la planta, vamos a hablar en ese ámbito o puedo tomar el organigrama desde el principio y hacer el recorrido hasta la planta. Primero está el G. General, después está el G. de operaciones, él se entiende conmigo y con el jefe de campo. Yo trabajo con un supervisor, tengo controles de calidad que se encargan de controlar desde la materia prima, insumos y del proceso de envasado asegurando la calidad para el despacho. Después vienen otras áreas como el jefe de

bodega, que está encargado de todas las operaciones que ocurren con los aceites en los estanques, como trasegar, filtrar, despachar a granel, un encargado de bodega de insumos secos, donde están las tapas, las cajas, las botellas, las etiquetas, etc. Hay un operador en la parte de riles. En la planta tenemos un pesador que participa de principio a fin del proceso, dos operarios que están a cargo de la mantención de las salas de recepción de aceitunas, cambiar bins, limpiar equipos, una en proceso de extracción de aceite, maneja tres equipos por una pantalla, un encargado de bodega con dos ayudantes, en el laboratorio trabaja la jefa del laboratorio con una ayudante, nueve personas trabajan en el proceso de envasado, otra persona de bodega, un supervisor y el jefe de planta (21 personas) por turno. En este momento se está trabajando 24 horas, pero sólo en el área extractiva. Estas 21 personas son durante el día y 5 personas en la noche.

2. ¿Me podría indicar cuáles son los roles (actividades) generales de cada área?

G. operaciones: Finanzas es básicamente está relacionado con los pagos y la cobranza de lo que se vende y todo lo relacionado con los proveedores, en el fondo con crear proveedores y ver fechas de pagos, todo el tema de facturación y está también la parte de Recursos Humanos, los contratos, finiquitos, los pagos de imposiciones. En la parte productiva está relacionado con la producción del aceite, con la parte agrícola que involucra el producir la aceituna y después procesar las aceitunas para producir el aceite de oliva, nuestra tarea llega hasta que embalamos y lo subimos al camión. Ahí lo toma el área comercial.

Jefe de planta: En el área de la planta las actividades son la extracción del aceite despachar como producto terminado. Estos productos son envasados tanto en botellas como a granel. Son los dos formatos de venta que tenemos.

3. ¿Me podría indicar cuáles son las **dependencias** (cliente interno) entre las diferentes áreas o departamentos?

G operaciones: El área de operaciones depende directamente del gerente general.

Jefe de planta: La planta depende del G. operaciones, es el jefe. También a un admi-

nistrador de campo depende del G operaciones.

4. ¿Cuáles son las relaciones que deben establecer entre ellas estas áreas o departamentos en términos de **cooperación** para lograr los objetivos de producción de la empresa?

G operaciones: Nosotros, la política que tenemos es que el área de finanzas, la vemos como que nosotros somos sus clientes, ellos nos prestan un servicio, ya que si las facturas no se pagan los proveedores dejan de traer cosas y se atrasa el proceso. Y nosotros dependemos de la parte comercial define cuando hay que entregar el producto, cuándo y qué características y nosotros debemos trabajar para el comercial cumpla con los tiempos. Al final es como una cadena de clientes y prestadores de servicios.

Jefe de planta: Todas porque yo dependo de la materia prima que genera el administrador de campo, entonces la coordinación debe ser constante, las variedades que se van a cosechar no maduran en el mismo momento. Además, no todas las variedades entregan las mismas propiedades al aceite final. Como yo estoy a cargo de generar el producto que sale al consumidor, debo estar muy atento a cómo llega la materia prima, estado de madurez. Así que conversamos de manera constante con el administrador, todo el día, por ejemplo, si hay problemas en los equipos. Ya que si hay una máquina con desperfecto el administrador de campo aprovecha de organizarse para reducir la velocidad de cosecha porque se generará taco en la planta. Están coordinadas y enlazadas las dos áreas.

5. ¿Cuántas personas trabajan en cada área o departamento y cuál es su experticia, nivel educacional y aproximadamente sus años de experiencia en la empresa? (**características intrínsecas del factor humano**)

G operaciones: Finanzas tiene un contador auditor debe llevar 5 años en la empresa y trabaja él más un contador que es jefe y 4 personas más. Yo soy ingeniero agrónomo, administrador de campo es técnico agrónomo, el jefe de planta es agrónomo y los 5 jefes son casi todos técnicos agrícolas. Hay de todo yo llevo 10 años y los demás

deben llevar alrededor de 5 años. Hay un Ingeniero comercial, agrónomos, contador, etc. . .

Jefe de planta: La mayoría de las personas acá son técnicos agrícolas, como el pesador, el que trabaja en la sala de extracción, lo mismo en la bodega de aceite y control de calidad. En el envasado no tan así, aquí trabajan más operarios donde no hay mayor requerimiento en cuanto a estudios, porque el trabajo lo realiza la máquina de envasado y lo que hacen los operarios es colocar y sacar las botellas para ser llenadas, además de ver las cajas, las tapas, etc... Este trabajo no requiere mayor exigencia educacional.

6. ¿Cuáles son los flujos de **información** entre las diferentes, qué es lo que deben comunicarse entre sí, cuándo y cómo? (**comunicación**)

G operacional: Nosotros tenemos los principales flujos de información por medio de un sistema computacional, en el fondo todo lo que son los pagos y las fechas se hacen a través del sistema y también tenemos para dar la distancia geográfica que tenemos hacemos envíos por valija, con papeles y facturas. Se hace todos los días. No obstante que no estamos juntos, es como si lo estuviéramos.

Jefe de planta: Nosotros recibimos la información del campo a través de los camiones que vienen con una guía interna que indica la variedad que traen, los pesamos, sabemos los kilos y después esa información la devolvemos al campo, pero con los kilos reales descontando hojas y desechos, eso es en la parte de producción. El área de industria se comunica mucho con el área comercial que funciona en Santiago, ellos nos envían contantemente las órdenes de producción para los distintos pedidos que les llegan de todo el mundo. Nos lleva un documento que nos dice la variedad, el cliente y tanta cantidad por caja de cada línea comercial y de esa manera nos comunicamos con ellos. Solicitudes de muestra para que el comercial viaje ofreciendo los productos. De la misma manera con la parte de recursos humanos, a quien se les manda toda la información de los empleados, para que se genere el contrato y la digitación diaria de algunas labores como el embalado que es a trato. Se digita en un programa de gestión para luego saber cuánto pagarles a los trabajadores. Ve las previsiones, contratos,

finiquitos, etc. . . Hay una prevencionista de riesgo que es muy importante para que todas las labores sean trabajos seguros, protección al trabajador, que pongan los implementos y los equipos sean seguros.

7. ¿Cuál es el nivel de **autonomía** en la toma de decisiones que tiene **cada área** para llevar a cabo sus funciones?

G operacional: Lo que hacemos es que cada área tiene un presupuesto, este se discute una vez al año y cuando está aprobado dentro del presupuesto tenemos autonomía. Si se necesitan cosas fuera del presupuesto se deben pedir autorización. Pero esto se da de manera alejada.

Jefe de planta: En la fábrica yo tengo mucha autonomía en el manejo de los aceites, de los movimientos y mezclas que hay que hacer. Las mezclas están hechas por unas recetas donde yo propongo al depto. comercial distintas opciones de mezclas, las que serán utilizadas durante todo el año. Elegimos entre todos, la mejor receta que dará origen a la mejor mezcla y en base a esto yo trabajo todo el año. Dentro de las distintas faenas también tengo autonomía. Donde tengo que entrar a consultar a mi superior es en la adquisición de equipos, compra de insumos, contratación de personas cuando se trata de un cargo nuevo, las remuneraciones, el precio de cada trabajo. No tengo poder de compra, sino que más bien propongo y debe ser evaluado y aprobado.

8. Y, ¿Cuál es su percepción con respecto a la **autonomía** de los miembros de esta empresa en el ejercicio de su cargo?, ¿son personas que están constantemente preguntando qué y cómo hacer las cosas, o son relativamente autónomos?

G operaciones: Ser una organización chica tiene ventajas y desventajas, las desventajas es que uno debe hacer de todo, por ejemplo, no hay un depto. de informática, acá los departamentos son de una persona, entonces cuando esta persona se enferma quedamos sin departamento. Pero la ventaja de esto es que funciona súper bien porque hay poca burocracia cada uno sabe lo que tiene que hacer, cada cual tiene mucha autonomía. Uno puede trabajar solo sin problema.

Jefe de planta: Son relativamente autónomos, obviamente siempre es importante la consulta y confirmación de labores que son críticas o que pueden tener cambios. Cambios de finalidades en actividades. Pero respecto al día a día, la limpieza, lo que hay que envasar, ya saben lo que tienen que hacer.

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

G operaciones: Una de las problemáticas es que como es una empresa chica hay que hacer un poco de todo ya que dificulta la especialización. Otra problemática que es de la naturaleza misma de rubro agrícola es que depende mucho de la producción es poco predecible, según como sea el clima, por ejemplo, el vendedor no sabe cuánto vender porque no se sabe con seguridad, pero es propio de la industria. Los presupuestos se hacen según lo que uno cree por lo que estos rubros son más erráticos que en otras industrias, porque hay un factor que no se maneja.

Jefe de planta: Principalmente la disponibilidad de mano de obra de la zona, es complicada. La disponibilidad de mano de obra para trabajar no siempre hay, principalmente en cosecha cuesta encontrar personas creo que es por un tema nacional o por lo menos en la provincia, la competencia por la gente es altísima y entra por el precio, las comodidades, los beneficios que da la empresa. El aceite de oliva no es un rubro con mucho ingreso, si bien el aceite de oliva es un producto caro pero los retornos no son altos, ya que cuesta la extracción. Con respecto a los productos y la materia prima está la lucha constante de que las plantas vengan con más aceite, eso es muy importante, es un desafío de cada rubro, de cada cultivo. Yo creo que hoy día lo que más complica es contar con mano de obra para los distintos trabajos, no siempre encuentras personas de un perfil idóneo para algunos cargos.

10. En relación a las consultas que le he realizado, me puede indicar desde su punto de vista ¿cuáles son los **nudos críticos** que en función del factor humano y de cómo éste está organizado en la empresa facilitan o dificultan el logro de los objetivos de producción? Existe otro factor que no estemos considerando en esta entrevista que esté relacionado con el factor humano y su influencia en la producción en la empresa,

desde lo que a usted le concierne? Por favor expláyese al respecto.

G operaciones: La idea de esta empresa es minimizar el factor humano y tener la menor cantidad de personas por varias cosas, porque cada día cuesta más conseguir gente peor aún si uno quiere conseguir personas especializadas, lo otro es que la poca gente que hay tiene sus complejidades, por ejemplo, que no les gusta su trabajo, que está enfermo, etc. . . El tema de recurso humano es súper complicado. Entonces nuestra política es tener poca gente pero que sea capaz de hacer algo un poco más complejo y tener como una familia chica pero unida.

Jefe de planta: Se repite la disponibilidad de mano de obra, como nosotros hemos ido facilitando esta búsqueda, la empresa pone la locomoción, damos las condiciones de comodidad para la alimentación, los elementos son de trabajos son de calidad y se renuevan contantemente. Y de esa manera y un precio, valor por los trabajos justos, ni más ni menos. La verdad es que los trabajos acá no requieren de gran experticia ni personal demasiado calificado. Por ejemplo, el pesador de fruta debe estar familiarizado con un computador nada más que eso al igual que las personas que limpian las máquinas, las salas, no necesitan mayores conocimientos.

Ahora bien en esta ocasión conversaremos sobre su percepción respecto del factor humano en la empresa. De acuerdo a su percepción:

1. ¿Existe de parte de los empleados **proactividad**? Si tuviera que definir cómo esta se encuentra presente en cada uno de los departamentos y en qué extensión, ¿Qué opinaría al respecto?

G operaciones: Yo creo que de los jefes para arriba si hay productividad, siempre hay preocupación de anticiparse un poco. Pero en los trabajadores hay poco aporte, en el fondo en la zona que estamos cuesta mucho encontrar gente que vaya un poquito más allá. Da la impresión a veces que están ahí marcando el paso no más y ojalá que se acabe rápido el día para irse para la casa. Y siempre hay excepciones, pero el grueso es de hacer su pega y irse a su casa. Ojalá tratar de hacer lo mínimo y ganar lo máximo, esto no de los jefes, sino que de los otros trabajadores.

Jefe de planta: No en todas las áreas vas a encontrar gente con proactividad. En unas sí y en otras en las que uno desearía que fueran más activas en ese sentido, es un tema de las personas más que del trabajo. Que tenga la zona ordenada y un acopio de insumo, donde puedes ver dónde va qué cosa y hay otras áreas donde la gente mantiene sus áreas limpias, ordenadas se nota que la gente es preocupada. Que creo que hay un mix entre las personas.

2. Y con respecto a los **niveles de supervisión**, ¿cómo considera usted que es la supervisión en esta empresa? Deben llevar a cabo una supervisión estrecha en forma constante o las personas son capaces de trabajar solas sin presentar mucha necesidad de supervisar de cerca y en forma constante? Por favor expláyese.

G operaciones: Yo creo que si se necesita supervisar, de hecho a mí me gustaría que hubiera mejor supervisión y no solo supervisión sino que una capacitación permanente, de esto se hace así, porque a veces se empiezan a hacer malas prácticas en un trabajo que se empieza a hacer así porque nadie le explico cómo hacerlo por falta de tiempo. Pero como somos pocos es complicado.

Jefe de planta: Aquí hay supervisión constante. En algunas áreas más que otras necesitan mayor atención.

3. Ahora bien ¿con respecto al **compromiso** de las personas, me refiero al compromiso laboral, al compromiso que las personas tienen con los objetivos de producción?, ¿Qué opina usted?, se pueden observar diferencias entre el compromiso laboral existente en los departamentos? Explíquese, expláyese con ejemplos.

G operaciones: Yo creo que hay excepciones, pero en general no hay mucho compromiso de los trabajadores. Yo estoy hablando de manera genérica entre la planta y el campo. Hay diferencia entre los de planta y los de temporada, a esos les da lo mismo, no les va ni les viene. Hay una pequeña diferencia entre los de planta se puede dar un poco más, que haya un poquito más de preocupación y de camiseta, pero hasta un punto no más, pero siempre hay excepciones unos dos o tres que son distintos.

Jefe de planta: De todo un poco hay gente comprometida, a tal nivel que es capaz

incluso de ofrecer a quedarse más tarde porque sabe que necesitamos de tiempo, porque estamos cortos de tiempo, pero hay otras áreas en que las personas se complica un poco para sacar una tarea. En general lo que me queda a mi es que cuesta que la gente tenga compromiso prácticamente hacen lo justo y a veces lo justo no está bien, siempre uno puede hacer más de lo que te dicen.

4. ¿Cuál es su percepción con respecto a la **monotonía** en relación a las labores de los trabajadores? ¿Sus labores se caracterizan por ser actividades repetitivas? Expláyese al respecto.

G operaciones: Si, acá en la fábrica sí por ejemplo en el envasado es repetitivo, porque es ver todo el día botellas, en la bodega de aceite es menos porque ahí hay más variedad de trabajos. Se aplican formas de evitar esto por ejemplo la señora que lleva todo el día viendo botellas se cansa, van rotando.

Jefe de planta: En el envasado pasa eso, por ejemplo, el envasado incluye inspección de botellas a través de pantallas de luz, es un trabajo más bien monótono y para solucionarlo rotamos a las personas de puesto para que la actividad no genere agotamiento psicológico ni físico. El envasado es un poco eso si una persona hace todo el día la misma función es monótona por lo que es necesario que por lo menos cambie de función 3 veces al día en el mismo envasado. En las áreas como la bodega en almacenamiento de aceite el trabajo es más didáctico, un rato se está moviendo el aceite, luego a lavarlo, limpiar el piso, es más didáctico. Y en procesos están todo el día pendiente del control de temperatura, la variedad que va llegando, revisar caldera, tiempos de batido, etc...

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

G operaciones: Yo creo que en general se llevan bien, no hay grandes conflictos dentro de la empresa. No sé si serán todos íntimos amigos, pero por lo menos no hay problemas, ni choques entre personas.

Jefe de planta: Yo diría que es buena en realidad, con la parte de administración

tenemos muy buena relación y con la gerencia. En la planta también tratamos de que haya un ambiente grato de trabajo, no un ambiente de presión, de no pescarse. Hablar con las personas, saludar, preguntarle por temas personales siempre, que la gente se sienta que somos todos parte de un equipo y no de simplemente venir aquí a cumplir una función, hay que entender primeramente que todos somos personas.

6. ¿Conoce o tiene antecedentes con respecto a cuestiones como la **existencia del respeto y el buen trato** entre ellos?

G operacional: Si de lo que yo veo en general se tratan bien, hay respeto.

Jefe de planta: Hemos tenido capacitaciones respecto a eso, del compartir, de la convivencia laboral, del buen trato, nosotros nos estamos preocupando de eso.

7. Conoce usted si ¿Existe apoyo mutuo y oportuno entre las personas en el ejercicio de su cargo? Hablemos a nivel tanto jerárquico como transversal.

G operaciones: Entre los jefes como somos pocos trabajamos muy unidos y en los trabajadores me da la sensación que sí. Yo encuentro que la gente de planta si se ayudan y hay buena relación.

Jefe de planta: Si siempre estamos todos apoyándonos entre todas las áreas. Al menos nosotros tenemos un buen equipo y existe hartito apoyo en todo sentido. Si otra área necesita personas, se pueden prestar de otra para solucionar el problema. Existe mucho apoyo. Nos ayudamos nos cubrimos para que todo funcione bien. Nos arreglamos.

Ahora bien pasemos a lo referente a las metas y forma de obtenerlas.

1. ¿Cuál es su percepción con respecto a **las metas** que tienen que cumplir los trabajadores? ¿Son muy complejas, posibles de alcanzar o son más bien metas rutinarias, llenas de procedimientos consabidos por los trabajadores?, ¿Considera usted que requieren de mucho esfuerzo de parte de los empleados?, ¿Existen parámetros para medir el nivel de cumplimiento?, ¿estos son conocidos por todas las personas?

G operaciones: Las metas y trabajos que en general hacer son fáciles, no son metas muy complicadas, son todas cosas muy intuitivas, limpiar, mover aceites de un lado

a otro, no se necesita mucho experticia. Las metas por ejemplo de los que trabajan a trato es hacer la mayor cantidad de botellas al día.

Jefe de planta: Los controles que llevamos acá no son muchos, control de calidad de los productos, controles de los aseos, de los lavados de equipos, cuando hay uso de detergente que no queden residuos. Llenar las planillas en el fondo llevar un inventario de lo que realiza cada persona, de donde moviste el aceite, cuanto sacaste, registros básicos que hay que llevar en el día a día no hay mayor información. El encargado de la bodega debe llevar el inventario de que productos tiene, cuando entran, cuando salen, acá todo se saca con un vale, con un requerimiento por escrito de insumo. Son planillas bastante simples. Son manejables por todos y no son un mecanismo de entorpecimientos de las faenas, al contrario, con esto tú tienes mayor control de trabajo e información del trabajo. Y poder evaluar los rendimientos, la eficiencia, no tanto del trabajador, sino que del proceso.

2. ¿Qué consecuencia tiene no cumplir con las metas establecidas para los trabajadores? (bonos no pagados, incentivos, etc.)

G operaciones: En el caso de los que trabajan a trato las consecuencias son que van a ganar poca plata y los que no están a trato es irse atrasando en la pega, se va acumulando para los otros días, provoca sobre cargo laboral pero no hay ningún castigo. En el caso de los jefes hay bonos de producción, en el fondo si no se cumplen las metas a fin de año se evalúan y hay una merma en su bono de producción si no se cumplen las metas, pero solo es de los jefes para arriba y es solo en la parte productiva, en administración y finanzas no está ese sistema.

Jefe de planta: Nosotros en ese sentido no tenemos problema con la gente porque nuestra política es ofrecemos si hay que ofrecer incentivos o bonos de producción, vamos a ofrecer lo que seamos capaces de pagar y si los ofrecemos es porque los pagaremos. Desde un principio siempre está claro cuánto va a ganar cada persona por las distintas faenas. Distinta es la expectativa que se pueda formar cada persona.

Ahora hablaremos con respecto a resolución de conflictos e identidad de las personas. Explicar que existen conflictos individuales y laborales y su diferencia.

1. ¿Cuál es su percepción respecto a la **resolución de conflictos** entre miembros de la organización?, ¿ocurren a menudo conflictos laborales y personales dentro de la organización?

G operaciones: No, en general no hay conflictos, pero hace poco tuvimos un primer conflicto que fue una niña que acuso a un trabajador de que la estaba acosando, pero al final se hizo una investigación. Tenemos un reglamento de que se hace en esta situación y todos los posibles conflictos. Y al final se solucionó el problema. Pero es algo muy poco común no nos pasa eso.

Jefe de planta: No se da mucho el caso acá en la empresa, la verdad es que entendemos que las personas son distintas unas de otras y puede haber diferencias y que sean las mínimas. Pero generalmente no hay mayor conflicto con la gente, nosotros nos preocupamos de que cuando llega una persona nueva, informarle de lo que trata su trabajo, de cuánto va a ganar y de todas las condiciones bajo las cuales va a estar acá. Siempre hay personas que no están de acuerdo con su sueldo, pero finalmente la persona termina cambiándose sola de trabajo. Las personas no se van de la empresa por problema de relaciones laborales. Hay trabajos como el del envasado que pueden estar una semana sin trabajo y después tú vuelves a llamarlas y generalmente están esperando que las llamen. Hay una buena imagen del trabajo acá.

2. Cree usted que las personas tienen **la libertad y confianza** de expresar su descontento ante alguna situación o ya sea la presión del grupo o la jerarquía se los impide?

G operaciones: Si yo creo que sí, por lo menos los trabajadores tienen bastante confianza con sus jefes directos y ellos no vienen para acá (donde él) a decirme Juanito me robó el celular, pero si con sus jefes directos el sistema funciona.

Jefe de planta: Sí, al menos en lo personal siempre me preocupo de conversar con la gente por algún tema puntual. Siempre doy la instancia de poder comunicar cualquier problema, dudas o descontento que tenga. Yo me encargo de comentárselo a la gente, yo prefiero que sea así y que haya una buena comunicación con los trabajadores. Me interesa que la gente trabaje de forma grata, de esa manera también para uno todo es más fácil y al final se traduce en eficiencia.

3. ¿En relación a qué surgen los conflictos laborales normalmente?

G operaciones: No hay problemas.

Jefe de planta: No hay problemas.

4. ¿Cómo ve la aceptación de críticas de parte de las personas? ¿Cree usted que aceptan críticas u opiniones diferentes a las propias de buena manera?

G operaciones: Si, acá nosotros en general independiente de quien de la idea o quién proponga algo, lo escuchamos y analizamos todas las propuestas, no decir quédate callado no tienes idea, acá no existe. Como te decía a nosotros nos gustaría que hubiera más aporte de los trabajadores del que hay. Pero siempre hay 1 o 3 que siempre participan, pero generalmente el resto hace lo que le dicen no más. La idea es escuchar a todos sin importar el cargo que tenga o lo que haga todos pueden dar una idea buena.

Jefe de planta: Si mayoritariamente sí. Puede haber algunas diferentes puntuales con algunas personas, pero casi siempre ocurre eso. Siempre estoy conversando con ellos, no solamente hablamos de trabajo. Como los conozco trato de darle a entender la crítica que le está haciendo de buena manera.

En relación a la identidad de los trabajadores.

1. ¿Cuál es su percepción respecto al **sentimiento de pertenencia** de los miembros de la organización con ella?, ¿Cree que las personas sienten **orgullosos** de pertenecer a esta empresa?

G operaciones: Buena pregunta, eso no sé. Yo creo que por ejemplo la gente de planta sí, pero no sé si tanto como orgullo, creo que quieren a su empresa y les gusta su trabajo, tienen buena onda con la gente que trabaja. Ahora creo que más de alguno dirá que odia la empresa, pero en general en la mayoría hay un buen clima laboral. En el caso de los temporeros no creo porque como ellos vienen y van, no creo que alcancen a encariñarse con la empresa.

Jefe de planta: Yo podría decir que sí, yo creo que un 80 % lo he sentido así, hay mucha gente que llevan mucho tiempo con nosotros y ellos mismos saben que están

por temporada, pero nos preguntan si hay posibilidad de dejarlos de planta, eso me ha ocurrido ahora último. En este tiempo estamos en una etapa de recambio de filosofía antes las personas venían y se iban, ahora interesa más a las personas encontrar un trabajo estable y no moverse de ahí y contar todos los meses con un sueldo. La gente se siente más conforme con la empresa.

2. ¿Cree que las personas se sienten importantes dentro de la empresa?

G operaciones: Yo creo que sí, tratando de ponerme en su mente yo creo que sí. Pero no sé. Me imagino que sí pero no apostaría por ello.

Jefe de planta: Si, principalmente los cargos de alta responsabilidad yo he notado que cuando las personas son capaces de lograrlo de tomarle la mano a su trabajo de mayor responsabilidad, ellos se entusiasman mucho, sobre todo cuando los llevas a otras plantas a capacitarse, o los sacas a terreno y muestran interés y entusiasmo.

3. ¿Hay algo que quisiera agregar?

G operaciones: No, o sea poner énfasis que esta empresa es chica y tiene un organigrama chiquitito.

Jefe de planta: Hay alrededor de 100 personas trabajando, pero en temporada baja, baja considerablemente.

## C | Cuestionario

Agradecemos de antemano su colaboración ya que al contestar este cuestionario nos proporcionará información valiosa para nuestro estudio.

El siguiente cuestionario es de carácter anónimo y confidencial. Sus resultados serán utilizados para obtener resultados estadísticos de una serie de empresas y poder mejorar aspectos generales en cada una de ellas.

No hay respuestas correctas o incorrectas, buscamos su opinión personal, basada en su experiencia. La confidencialidad le otorga la libertad de expresar su opinión en forma franca y abierta.

### INSTRUCCIONES

En la parte 1 por favor anote datos generales y posteriormente marque con una cruz la alternativa que le parezca más adecuada a su realidad particular. Si se equivoca, por favor tache claramente y posteriormente marque lo que corresponda.

#### Parte 1.- Información general

1. Nombre de la Empresa:
2. Sexo:
3. Edad:
4. Escolaridad (ultimo año cursado):
5. Cargo, tiempo en el cargo:

6. Describa brevemente sus funciones principales:
7. ¿Desde cuándo trabaja en esta empresa?:
8. ¿Ha tenido otros cargos en esta empresa anteriormente? Si es así, mencione su cargo anterior:
9. Cantidad de horas de trabajo trabajadas en una semana:
10. Horario de trabajo

Parte 2: Marcar con una cruz (X) la opción elegida.

|    |   | Totalmente<br>en desacuerdo | En<br>desacuerdo | Ni de acuerdo<br>ni<br>desacuerdo | De<br>acuerdo | Totalmente<br>de<br>acuerdo |
|----|---|-----------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|-----------------------------|
| 1  | Mi trabajo no se transforma nunca en una actividad aburrida ya que mi labor me presenta siempre desafíos. |                             |                  |                                   |               |                             |
| 2  | Las metas que me impone la institución son alcanzables y realizables.                                     |                             |                  |                                   |               |                             |
| 3  | Mis superiores solo trazan una línea de trabajo general, el resto de cómo proceder es mi responsabilidad. |                             |                  |                                   |               |                             |
| 4  | Me siento protegido en mi área de trabajo, por el alto nivel de seguridad que me proporciona la empresa.  |                             |                  |                                   |               |                             |
| 5  | El lugar en que está ubicada la empresa y mi lugar de trabajo me acomoda                                  |                             |                  |                                   |               |                             |
| 6  | La empresa me ofrece buenas oportunidades de capacitación.  |                             |                  |                                   |               |                             |
| 7  | En caso de algún problema inesperado en mi área de trabajo, tengo libertad para tomar una decisión.       |                             |                  |                                   |               |                             |
| 8  | En la empresa se promueve el respeto y la consideración sin distinción del cargo que se tiene.            |                             |                  |                                   |               |                             |
| 9  | En esta empresa existe un trato digno y equitativo de superiores a trabajadores                           |                             |                  |                                   |               |                             |
| 10 | Existe buena coordinación y apoyo entre las distintas áreas de la empresa.                                |                             |                  |                                   |               |                             |
| 11 | personas que ejercen cargos superiores si un trabajador así lo requiere.                                  |                             |                  |                                   |               |                             |
| 12 | Me encuentro satisfecho/a con la cantidad de horas que trabajo semanalmente.                              |                             |                  |                                   |               |                             |

|    |  | Totalmente<br>en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo<br>ni desacuerdo | De acuerdo | Totalmente<br>de acuerdo |
|----|--|-----------------------------|---------------|--------------------------------|------------|--------------------------|
| 13 | Existe un buen ambiente laboral entre los trabajadores.  |                             |               |                                |            |                          |
| 14 | Considero que en la empresa se cumplen los plazos establecidos para los objetivos, metas, proyectos y tareas fijadas.                        |                             |               |                                |            |                          |
| 15 | Me identifico con los valores de la empresa.   |                             |               |                                |            |                          |
| 16 | Los roles y funciones en mi área están bien definidos.   |                             |               |                                |            |                          |
| 17 | Los beneficios adjuntos al salario que me otorga la empresa son de mi plena satisfacción ( previsión, salud, etc.)                           |                             |               |                                |            |                          |
| 18 | Cuando surge un conflicto entre compañeros de trabajo, existe disposición y formas adecuadas para resolverlo.                                |                             |               |                                |            |                          |
| 19 | La responsabilidad que manejo en mi cargo es adecuada.   |                             |               |                                |            |                          |
| 20 | Mi supervisor nos escucha cada vez que hay que tomar decisiones frente al trabajo y nuestra opinión puede aportar a hacer mejor el trabajo   |                             |               |                                |            |                          |
| 21 | La flexibilidad de mis horarios es una de las ventajas que tiene mi trabajo  |                             |               |                                |            |                          |
| 22 | Considero que la comunicación con mis compañeros es respetuosa.  |                             |               |                                |            |                          |
| 23 | Debido a mi participación en la empresa he aprendido nuevas habilidades y conocimientos  |                             |               |                                |            |                          |
| 24 | Los protocolos rutinarios en la institución son adecuados y no entorpecen mi trabajo.  |                             |               |                                |            |                          |
| 25 | En esta empresa todos somos tratados de la misma forma, sin favoritismo.   |                             |               |                                |            |                          |
| 26 | En esta institución las personas que están en cargos superiores confían en el desempeño de sus subordinados                                  |                             |               |                                |            |                          |
| 27 | Cuando tengo una tarea difícil, puedo contar con la ayuda de mis compañeros.   |                             |               |                                |            |                          |
| 28 | El horario de trabajo definido es el correcto y no interfiere en mi vida privada.  |                             |               |                                |            |                          |
| 29 | Se insta constantemente al personal a que sean capaces de trabajar en forma autónoma.  |                             |               |                                |            |                          |
| 30 | Me agrada que en este trabajo me reconocen mi esfuerzo y mi disposición al bienestar de la empresa   |                             |               |                                |            |                          |
| 31 | Cuando es necesario sacar adelante una tarea, las personas de mi área cooperan unas con otras.   |                             |               |                                |            |                          |
| 32 | Mi supervisor directo utiliza de buena manera los recursos (tiempo, personal, materiales) que le entrega la empresa                          |                             |               |                                |            |                          |
| 33 | Mi trabajo no es rutinario y puedo cambiar mis actividades si siento que estoy aburrido  |                             |               |                                |            |                          |
| 34 | Puedo expresar mi opinión sobre un tema relacionado con la empresa o con nuestro trabajo, libremente y sin restricción.                      |                             |               |                                |            |                          |
| 35 | En la empresa existe la buena voluntad de parte de los jefes para que uno siga perfeccionándose profesionalmente a través de la capacitación |                             |               |                                |            |                          |

|    |   | Totalmente<br>en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo<br>ni desacuerdo | De acuerdo | Totalmente<br>de acuerdo |
|----|---|-----------------------------|---------------|--------------------------------|------------|--------------------------|
| 36 | La distribución física de los espacios de la organización permiten realizar un trabajo eficiente y efectivo.    |                             |               |                                |            |                          |
| 37 | Yo puedo organizar mis labores diarias con bastante independencia   |                             |               |                                |            |                          |
| 38 | Se fomenta el trabajo en equipo entre supervisores y trabajadores.  |                             |               |                                |            |                          |
| 39 | La empresa me ofrece las posibilidades de ascender y mejorar mi situación laboral                               |                             |               |                                |            |                          |
| 40 | La forma en que me puedo tomar las vacaciones es conveniente para mi situación de vida personal                 |                             |               |                                |            |                          |
| 41 | En la empresa se fomenta el trabajo en equipo.  |                             |               |                                |            |                          |
| 42 | En la empresa existe una política de sueldos clara y conocida por todos.  |                             |               |                                |            |                          |
| 43 | Estoy a gusto con los beneficios, bonificaciones y aguinaldos que entrega la empresa.                           |                             |               |                                |            |                          |
| 44 | En esta empresa se logran los objetivos y proyectos propuestos.   |                             |               |                                |            |                          |
| 45 | Existe un nivel de burocracia no excesivo y eso apoya a que las cosas salgan fácilmente.                        |                             |               |                                |            |                          |
| 46 | Estoy satisfecho en términos generales con mi supervisor directo  |                             |               |                                |            |                          |
| 47 | En la empresa las personas muestran preocupación por el cumplimiento de normas de alta calidad.                 |                             |               |                                |            |                          |
| 48 | En la empresa se cumplen los planes y programas de trabajo en el tiempo propuesto.                              |                             |               |                                |            |                          |
| 49 | Estoy satisfecho con mi nivel profesional alcanzado en esta empresa.  |                             |               |                                |            |                          |
| 50 | Me siento seguro porque tengo estabilidad laboral y es difícil que me quede sin trabajo                         |                             |               |                                |            |                          |
| 51 | Cumplo un rol importante dentro de la institución   |                             |               |                                |            |                          |
| 52 | Me siento orgulloso/a de trabajar en esta empresa   |                             |               |                                |            |                          |
| 53 | El buen desempeño siempre es reconocido públicamente por los jefes.   |                             |               |                                |            |                          |
| 54 | La dirección de la empresa está comprometida a colaborar continuamente con las necesidades de sus trabajadores. |                             |               |                                |            |                          |
| 55 | No existen dificultades al momento de querer emprender con ideas nuevas dentro de la organización.              |                             |               |                                |            |                          |
| 56 | En esta institución las personas son tolerantes con las opiniones ajenas  |                             |               |                                |            |                          |
| 57 | Las metas que tiene la empresa de alguna manera son mis metas y me representan.                                 |                             |               |                                |            |                          |
| 58 | Considero que mi remuneración es adecuada de acuerdo a mi trabajo.  |                             |               |                                |            |                          |
| 59 | Me siento altamente realizado con el trabajo que realizo en la empresa.   |                             |               |                                |            |                          |
| 60 | Con frecuencia nuestros compañeros de trabajo hablan mal de la empresa  |                             |               |                                |            |                          |

|    |   | Totalmente<br>en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo<br>ni desacuerdo | De acuerdo | Totalmente<br>de acuerdo |
|----|---|-----------------------------|---------------|--------------------------------|------------|--------------------------|
| 61 | Si me ofrecieran trabajo en otra empresa con mejores condiciones económicas, dudaría antes de cambiarme.                              |                             |               |                                |            |                          |
| 62 | Existe demasiado trabajo en la empresa lo cual se traduce en stress de parte de los trabajadores                                      |                             |               |                                |            |                          |
| 63 | La empresa me otorga la oportunidad de mostrar y desarrollar mis habilidades y talentos   |                             |               |                                |            |                          |
| 64 | Las buenas relaciones que existen en mi área incentivan el buen desempeño de parte de los trabajadores.                               |                             |               |                                |            |                          |
| 65 | Siento el apoyo de mis superiores cuando tengo asuntos personales extra laborales.  |                             |               |                                |            |                          |
| 66 | Los trabajadores de la empresa conocen lo que los superiores esperan de ellos y cómo llevar a cabo las funciones a un nivel esperado. |                             |               |                                |            |                          |
| 67 | Tengo la oportunidad de realizar acciones e ideas innovadoras en mi área trabajo por iniciativa propia.                               |                             |               |                                |            |                          |
| 68 | Una de las cosas más agradables de mi trabajo es que es variado y no rutinario.   |                             |               |                                |            |                          |
| 69 | Pienso que existe equilibrio entre mi sueldo y el sueldo que reciben otras personas que realizan trabajos similares al mío.           |                             |               |                                |            |                          |
| 70 | Las actividades y tareas extras resultan de buena manera, por el espíritu de cooperación integrado en toda la organización.           |                             |               |                                |            |                          |
| 71 | Las expectativas que tiene mi supervisor directo de nuestro trabajo es realista.  |                             |               |                                |            |                          |
| 72 | Los conflictos generados se resuelven de manera rápida y adecuada.  |                             |               |                                |            |                          |
| 73 | Para los trabajadores de mi equipo no es complejo estar en desacuerdo con nuestro supervisor directo.                                 |                             |               |                                |            |                          |
| 74 | Mi supervisor directo responde de manera adecuada a los errores que cometemos los trabajadores.                                       |                             |               |                                |            |                          |

De acuerdo a su percepción:

1. ¿Cuáles son los factores más importantes relacionados con los atrasos en las labores diarias de su equipo o suyas en particular?
2. ¿Qué cambios habría que hacer en la empresa para que el trabajo fuera más satisfactorio y agradable para las personas que allí laboran?

## D | Recolección de datos cualitativos desde preguntas abiertas del cuestionario

De acuerdo a su percepción:

- a) ¿Cuáles son los factores más importantes relacionados con los atrasos en las labores diarias de su equipo o suyas en particular?
- La falta de trabajadores en las áreas de trabajo, insuficientes por una mala administración.
  - Falta de repuestos, organización, falta de personal capacitada.
  - "Falta de materiales, poca comunicación entre la persona encargada del área y el jefe, eso hace atrasar diversos trabajos".
  - Los factores más importantes son sólo a que el yo atrasarme mis trabajos lo tengo que realizar más rápido.
  - Falta de personal.
  - "1. Se tapa el molino y se para la máquina, 2. Se echa a perder una máquina."
  - Cuando hay pedidos grandes hay que andar haciendo las cosas apuradas y nos enojamos a veces".
  - Falta de coordinación y falta de persona (en ocasiones).
  - Falta de personal y capacitación.

- "Que el trabajo sea más organizado, que el uso de celular sea en horario libre, que el trabajo sea más parejo, más justo menos flojeo de parte de algunas personas".
- Mantener la máquina en buenas condiciones para poder laborar de forma adecuada.
- El factor es que la máquina tiene problemas con el nivel, y que las etiquetas queden bien reguladas.
- Por falta de planificación y salarios bajos para los trabajadores y tratos.
- "La desorganización entre los mandos. superiores, falta de comunicación y de liderazgo en áreas importantes del proceso del aceite.
- No se consulta con trabajadores en que puede estar fallando y como darle una solución que sea eficaz".
- Apoyarnos unos con otros para poder mejorar cada día.
- Mala coordinación desde el área comercial hacia producción y falta de insumos.
- Los factores serían dos, estar más unidos y no llevarnos la contraria.
- Remuneraciones bajas, falta de obra de mano.
- Remuneraciones bajas.
- Los trabajos en oportunidades se atrasan por falta de mano de obra.
- "Que los jefes superiores fueran un poco más aprehensivos con la gente y tuviesen un acercamiento más humilde hacia uno".
- "Que en algunas tareas se depende de otras personas el poder avanzar y tener el trabajo a tiempo dependo muchas veces de terceros y eso obstaculiza un poco el trabajo".
- "Que no me traen la información como corresponde para poder cerrar el mes, y que siempre está incompleta dicha información".
- Retraso en la entrega de información para la confección de contratos o desvinculaciones acarrea problemas legales, por lo tanto, presentaríamos

posibles fiscalizaciones con consecuencia de multas cursadas, así como el retraso en el pago de remuneraciones."

- .Algunos compañeros trabajan lento, lo que dificulta el trabajo de los otros y la entrega de información en los tiempos acordados."
- La entrega de información incompleta retrasa el trabajo y genera problemas con los jefes.
- Que los jefes fueran más cercanos con la gente y que el trato sea mejor de parte de ellos.
- Que los jefes nos traten mejor, con respeto y con mayor cercanía.

b) ¿Qué cambios habría que hacer en la empresa para que el trabajo fuera más satisfactorio y agradable para las personas que allí laboran?

- Tener una mejor administración laboral, mejorar incentivos laborales, reconocimiento a las labores que se desempeñan, mejorar condiciones de trabajo, remuneraciones y reconocimientos para tener una mejor producción y más armonía laboral.
- Más horas de capacitación, inducción por área al personal, reconocimiento.
- Que jefes con rangos mayores escuchen más al trabajador en algunos aspectos, que sean más tolerantes y reconozcan sus errores y no siempre culpar al personal.
- Solo ser más organizados con el tema de los aceites envasados.
- Tener mejor remuneración.
- Más precaución con el molino (los trabajadores que están laborando en ese lugar).
- Actividades Recreativas.
- Cambiar el personal de trabajo.
- El sueldo.
- Personal responsable y comprometido con su trabajo más coordinación entre el personal y jefes.

- Mejorar sueldo.
- Que se respete la opinión de un operario aunque no sea jefe es una forma de ayudar a cumplir metas. Que no se exceda la confianza con jefes al momento de trabajar, trabajar más parejo.
- Cambios en el personal y sueldos.
- Personalmente no haría cambios.
- Mejorar las remuneraciones, crear un buen comité de bienestar.
- Básicamente, si se pudiese hacer; cambiar la percepción de los jefes, en cuanto al capital "trabajador.<sup>es</sup> altamente relevante en proceso de la empresa lo que con llevaría a que respondieran de mejor manera y con mayor disposición a las propuestas y requerimientos de los trabajadores. Además de mayor organización y comunicación de los encargados, puesto que así, las órdenes o directrices, serán claras y ejecutadas sin problemas por los trabajadores.
- Nada, que busquen más trabajadores porque hay muy poco personal en la empresa.
- Darle mayor importancia a temas importantes como clima laboral y recursos humanos.
- Lo primero subir el sueldo para lo que hacemos es muy poco el sueldo que nos pagan.
- Cambio de administración. Incentivar a la gente con más recursos monetarios.
- Cambiar administración.
- En oportunidades mayor número de personal realizando las faenas (falta personal disponible a trabajar).
- Que la remuneración fuese un poco más digna, así uno podría trabajar mucho mejor y a la vez sería mucho más agradable.
- Creo que no debemos llevarnos problemas para la casa ni traernos los problemas personales al trabajo, para mí es desagradable ver caras y que la

gente no sepa separar las cosas.

- Valorar a aquellos trabajadores que son responsables y que llevan mucho tiempo acá y que realmente son empeñosos. Y que nuestros líderes siempre sean consecuentes con lo que dicen.
- Cambio en el pensamiento de los líderes existentes, mayor preocupación por el trabajador y mejoras en los beneficios otorgados.
- Empatía de parte de los trabajadores y jefatura.
- Un mejor trato de parte de los superiores.
- Mejorar el trato de parte de los jefes a los trabajadores y que aumenten el sueldo.
- Mejorar los salarios.