

UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CHILE
Facultad de Educación y Ciencias Sociales
Trabajo Social

UNIVERSIDAD
ADVENTISTA
DE CHILE



CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA EMPRESA HOMECENTER SODIMAC CHILLÁN

TRABAJO FINAL INTEGRADOR
Presentado en cumplimiento parcial de
los requisitos para optar al título de
Trabajador Social y el grado de Licenciado en Trabajo Social.

Por:
Constanza Macarena Ojeda Burgos
Luciana Noemí Zamudio Fritis

Profesor guía: Sr. Dan Neil Belmar Zuñiga

Chillán, Chile, noviembre

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo describir el clima organizacional en la empresa Homecenter Sodimac Chillán para el año 2015. Se utilizó el paradigma cuantitativo de carácter descriptivo, el que nos permitió analizar el clima organizacional mediante 5 dimensiones y 14 subdimensiones presentes en el instrumento. Dentro del perfil de los encuestados, los rangos etarios varían entre los 19 a 70 años durante el periodo de aplicación. Respondieron el cuestionario de clima organizacional del Instituto Great Place To Work 215 personas que corresponde al 80,2% de la dotación tienda. Los resultados indicaron las percepciones de los trabajadores en relación a las afirmaciones de los ítems consultados, asignando un porcentaje que se interpreta con el reactivo “casi siempre es verdadero” de cada afirmación. Los mayores porcentajes corresponden a la conformidad de las personas en cuanto a las instancias de camaradería, el trato justo para todo, los beneficios de la empresa, y además que la organización proporciona los elementos necesarios para el cumplimiento de funciones, en comparación con los ítems que refieren a las remuneraciones y la repartición de ganancias, lo que es considerado en menor porcentaje por los empleados.

PALABRAS CLAVE: Organización; Clima organizacional y Trabajo Social empresarial.

DEDICATORIA

Dedicamos nuestros logros especialmente a Dios y a nuestras familias quienes han sido incondicionales en nuestros procesos para ser profesionales.

RECONOCIMIENTOS

Queremos destacar nuestro agradecimiento especialmente a Dios y a nuestras familias que incondicionalmente nos entregaron su apoyo en todo el proceso. Agradecer a nuestro profesor Dan Belmar guía de tesis, por su profesionalismo, apoyo y cordialidad en todo momento para nuestra finalización académica. Agradecer a Homecenter Sodimac Chillán quienes aceptaron nuestra propuesta de investigación y accedieron a proporcionarnos información valiosa para nuestro estudio.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	X
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS.....	XII
CAPÍTULO I ANTECEDENTES Y NATURALEZA DEL ESTUDIO	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.3 Hipótesis.....	2
1.4 Objetivos.....	2
1.4.1 Objetivo general.....	2
1.4.2 Objetivo específico.....	3
1.5 Importancia y justificación.....	3
1.6 Limitaciones del estudio.....	4
1.7 Definición de términos.....	4
1.7.1 Organización.....	4
1.7.2 Clima organizacional.....	5
1.7.3 Trabajo Social empresarial.....	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	6
2.1 Introducción.....	6
2.2 Organización.....	6
2.2.1 Componentes de la organización.....	6
2.2.2 Importancia de los recursos humanos en la organización.....	7
2.3 Clima organizacional.....	7
2.3.1 Importancia del clima organizacional.....	9
2.3.2 Variables consideradas en el concepto de clima organizacional.....	9
2.3.3 Elementos del clima organizacional.....	10
2.3.3.1 Comunicación.....	10
2.3.3.2 Necesidades y motivación.....	11
2.3.3.3 Objetivos y roles.....	12

2.3.3.4 Integración y colaboración.....	12
2.3.3.5 Liderazgo.....	12
2.3.3.6 Innovación y cambio.....	12
2.3.3.7 Condiciones de trabajo.....	13
2.3.3.8 Administración de recursos humanos.....	13
2.3.3.9 Productividad y resultados.....	13
2.3.3.10 Calidad.....	13
2.3.3.11 Satisfacción laboral.....	13
2.4 Tipos de clima organizacional.....	14
2.4.1 Clima psicológico.....	14
2.4.2 Clima agregado.....	14
2.4.3 Clima colectivo.....	14
2.4.4 Clima organizacional.....	14
2.5 Teoría de clima organizacional.....	15
2.5.1 Teoría de Rensis Likert.....	15
2.6 Marco empírico.....	17
2.6.1 Antecedentes sobre instrumentos de medición de clima organizacional.....	18
2.6.2 Realidad Chilena en investigaciones de clima organizacional.....	19
2.6.3 Estudios de clima organizacional en Homecenter Sodimac.....	20
2.6.4 Evolución de los resultados Sodimac Chillán desde el 2005-2014.....	20
2.7 Great Place To Work.....	21
2.7.1 Instituto GPTW.....	21
2.7.2 Sus inicios.....	21
2.7.3 Enfoque metodológico del cuestionario GPTW.....	21
2.7.4 Cuestionario de clima organizacional.....	22
2.8 Homecenter Sodimac.....	22
2.8.1 Misión.....	22
2.8.2 Visión.....	23
2.8.3 Trabajadores.....	23
2.8.4 Clima laboral.....	23
2.9 Trabajo Social empresarial.....	23
2.9.1 Origen del Trabajo Social en las organizaciones.....	24
2.9.2 Objetivos del Trabajo Social en recursos humanos.....	24

2.9.3 Funciones del Trabajo Social empresarial.....	25
2.9.4 La importancia del Trabajo Social en las organizaciones.....	25
2.9.5 Trabajo Social y clima organizacional.....	26
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	27
3.1 Tipo de investigación y diseño.....	27
3.2 Población y muestra.....	27
3.2.1 Universo.....	27
3.2.2 Muestra.....	27
3.3 Instrumento de recolección de datos.....	28
3.3.1 Cuestionario de clima organizacional GPTW.....	28
3.3.2 Interpretación de los porcentajes del cuestionario GPTW.....	32
3.3.3 Procedimientos.....	33
3.3.3.1 Recolección de datos.....	33
3.3.3.2 Análisis estadístico.....	33
3.3.4 Confiabilidad y validez.....	33
3.4 Calendario de eventos.....	34
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	35
4.1 Introducción.....	35
4.2 Media general por dimensión.....	35
4.3 Resultado por dimensiones y subdimensiones.....	36
4.3.1 Dimensión de credibilidad.....	36
4.3.1.1 Resultados de las subdimensiones de Credibilidad.....	37
4.3.1.2 Ítems con mayor y menor porcentaje de aceptación en Credibilidad.....	38
4.3.1.3 Ítems de aceptación mayores a 70% en la dimensión de Credibilidad.....	40
4.3.1.4 Ítems con porcentajes bajos de aceptación en la dimensión Credibilidad.....	41
4.3.2 Dimensión de Respeto.....	41
4.3.2.1 Resultados de las subdimensiones de Respeto.....	42
4.3.2.2 Ítems con mayor y menor porcentaje de aceptación en Respeto.....	43
4.3.2.3 Ítems de aceptación mayores al 70% en la dimensión de Respeto.....	45
4.3.2.4 Ítems con porcentajes bajos de aceptación en la dimensión de Respeto.....	46
4.3.3 Dimensión de Imparcialidad.....	46

4.3.3.1 Resultados de las subdimensiones de Imparcialidad.....	47
4.3.3.2 Ítems con mayor y menor porcentaje de aceptación en Imparcialidad.....	47
4.3.3.3 Ítems de aceptación mayores al 70% en la dimensión de Imparcialidad.....	50
4.3.3.4 Ítems con porcentajes bajos de aceptación en la dimensión Imparcialidad.....	51
4.3.4 Dimensión de Orgullo.....	51
4.3.4.1 Resultados de las subdimensiones de Orgullo.....	52
4.3.4.2 Ítems con mayor y menor porcentaje de aceptación en dimensión Orgullo.....	53
4.3.4.3 Ítems de aceptación mayores al 70% en la dimensión de Orgullo.....	55
4.3.4.4 Ítems con porcentajes bajos de aceptación en la dimensión de Orgullo.....	56
4.3.5 Dimensión de Camaradería.....	56
4.3.5.1 Resultados de las subdimensiones de Camaradería.....	57
4.3.5.2 Ítems con mayor y menor porcentaje de aceptación en Camaradería.....	58
4.3.5.3 Ítems de aceptación mayores al 70% en la dimensión de Camaradería.....	60
4.3.5.4 Ítems con porcentajes bajos de aceptación en Camaradería.....	61
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
5.1 Introducción.....	62
5.2 Objetivo específico N° 1.....	62
5.2.1 Dimensión de Credibilidad.....	62
5.2.2 Dimensión de Respeto.....	63
5.2.3 Dimensión de Imparcialidad.....	64
5.2.4 Dimensión de Orgullo.....	64
5.2.5 Dimensión de Camaradería.....	65
5.3 Objetivo específico N° 2.....	66
5.3.1 Ítems con mayor GAP.....	66
5.4 Objetivo específico N° 3.....	68
5.4.1 Ítems con menor GAP.....	68
5.5 Objetivo general.....	70
5.6 Conclusiones generales.....	71
5.6.1 Comunicación.....	72
5.6.2 Necesidades y motivación.....	73
5.6.3 Objetivos y roles.....	73
5.6.4 Liderazgo.....	73

5.6.5 Tipos de clima organizacional.....	74
5.6.6 Trabajo Social empresarial.....	74
5.7 Recomendaciones.....	74
5.7.1 Primera propuesta.....	74
5.7.2 Segunda propuesta.....	75
5.7.3 Tercera propuesta.....	75
LISTA DE REFERENCIAS	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuestionario Great Place To Work.....	30
Tabla 2. Alternativas de respuestas de los ítems del cuestionario GPTW.....	35
Tabla 3. Ítems GAP.....	35
Tabla 4. Eventos de la investigación.....	36
Tabla 5. Dimensión de Credibilidad.....	39
Tabla 6. Mayores porcentajes en los ítems de credibilidad	41
Tabla 7. Menores porcentajes en los ítems de credibilidad	42
Tabla 8. Dimensión de respeto.....	44
Tabla 9. Mayores porcentajes en los ítems de respeto.....	46
Tabla 10. Menores porcentajes en los ítems de respeto.....	46
Tabla 11. Dimensión imparcialidad.....	48
Tabla 12. Mayores porcentajes en los ítems de imparcialidad.....	51
Tabla 13. Menores porcentajes en los ítems de imparcialidad.....	52
Tabla 14. Dimensión de orgullo.....	53
Tabla 15. Mayores porcentajes en los ítems de orgullo.....	55
Tabla 16. Menores porcentajes en los ítems de orgullo.....	56
Tabla 17. Dimensión de Camaradería.....	57
Tabla 18. Mayores porcentajes en los ítems de camaradería.....	59
Tabla 19. Menores porcentajes en los ítems de camaradería.....	60
Tabla 20. Resultados con mayor GAP.....	65
Tabla 21. Resultados con menor GAP.....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de los resultados Sodimac Chillán	22
Figura 2. Media general por dimensión.....	37
Figura 3. Resultados de credibilidad.....	39
Figura 4. Resultados de respeto.....	43
Figura 5. Resultados de imparcialidad.....	48
Figura 6. Resultados de orgullo.....	53
Figura 7. Resultados de camaradería.....	57

LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS

GPTW: Great Place To Work.

GAP: Diferencia en puntuación de los resultados globales y la visión área.

Benchmark: Punto de referencia para la comparación de los resultados de la sucursal.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y NATURALEZA DEL ESTUDIO

1.1 Introducción

Al hablar de clima organizacional hacemos referencia a lo mencionado por Gonçalves (1997), como la percepción que tienen los trabajadores en relación a las estructuras y procesos de su medio laboral. El comportamiento de estos no depende de los factores organizacionales existentes, sino que, de las percepciones de cada uno de ellos, conformando una totalidad que dará origen a un ambiente de trabajo distintivo de cada organización. Dentro de cada ambiente laboral se ejecutan diversas actividades, interacciones y otras series de experiencias, las que contribuirían al clima, reflejando las características personales y propias de cada lugar de trabajo.

Las experiencias de muchas organizaciones revelan la importancia de un clima organizacional favorable que contribuya al logro de metas y objetivos establecidos por cada compañía, por esta razón nuestra investigación pretende caracterizar la realidad que vivencian los trabajadores, describiendo principalmente las dimensiones del clima laboral y cómo impacta en las relaciones laborales proyectando a futuro nuevas políticas internas y prácticas en beneficio a sus trabajadores y al ambiente saludable.

Nuestro estudio corresponde al desarrollo de una metodología cuantitativa, de diseño descriptivo, el que caracterizará el clima organizacional en la empresa Homecenter Sodimac de la ciudad de Chillán durante el año 2015. Esta compañía considera dentro de sus políticas aspectos sociales y culturales que afectan a sus empleados e influyen en el funcionamiento de la organización.

En el desarrollo del capítulo I se abordará la sección de antecedentes, se presenta el planteamiento del problema, su importancia, los objetivos generales y específicos de la presente investigación, la justificación y el marco conceptual, así como las limitaciones. En los siguientes capítulos referiremos el marco teórico, la metodología utilizada en el estudio, la presentación de los resultados, análisis y recomendaciones.

1.2 Planteamiento del problema

Desde sus inicios las organizaciones enfocaban sus objetivos en los procesos productivos y en la capacidad de distribución, luego fue el desarrollo de nuevos productos y su innovación. Los nuevos retos tecnológicos y los niveles de exigencia de los clientes a determinado que la única ventaja

competitiva sostenible en el tiempo es el recurso humano de la organización y la capacidad de aprender y adaptarse a la nueva contextualización empresarial (Tamayo & Traba, 2010).

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el comportamiento y rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores desde el principio del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano, así es como el clima organizacional determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, satisfacción, entre otros, constituyéndose así la personalidad de una organización, en el sentido de que está formada por una multitud de dimensiones que componen su configuración (Brunet, 2004, p.9).

En la actualidad es necesario que las organizaciones focalicen su atención por conocer que motiva a sus trabajadores a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el clima organizacional, ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a ellos como a los objetivos de la compañía.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de sus miembros, así como en la estructura organizacional, es por ello que se asume que el clima influye en el comportamiento manifiesto de los miembros de una organización a través de sus percepciones.

Por los antecedentes expuestos, nos damos cuenta de la importancia y relevancia de un clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la compañía, planteándonos la siguiente pregunta de investigación que guiará nuestro estudio: ¿Cómo es el clima organizacional de Homecenter Sodimac Chillán?, ¿Qué dimensiones y subdimensiones del cuestionario GPTW reflejan un clima favorable y cuales dimensiones un clima desfavorable en la compañía?

1.3 Hipótesis

El resultado de la encuesta de clima laboral del Instituto Great Place to Work, para el año 2015 será igual o mayor al 66,6 %.

1.4 Objetivos

- 1.4.1 Objetivo general.** Describir el clima organizacional en la empresa Homecenter Sodimac Chillán durante el año 2015.

1.4.2 Objetivos específicos. Describir las dimensiones y subdimensiones del clima organizacional.

Identificar los ítems con mayor GAP que desfavorecen a un clima laboral adecuado en la organización.

Identificar los ítems con menor GAP que favorecen el clima laboral adecuado en la organización.

1.5 Importancia y justificación

El recurso humano es considerado un factor fundamental en toda organización. Las estrategias empresariales actuales se centran en el liderazgo de las jefaturas, las capacitaciones a los trabajadores y a la productividad. Douglas Mc Gregor (1960) en su teoría “Y”, considera al trabajador como un activo importante de la empresa, se cree que los individuos disfrutan de su trabajo físico y mental, y que también poseen las habilidades para resolver cualquier tipo de problema de manera creativa. Esta teoría se basa en que la persona que se encuentra al mando debe generar las condiciones apropiadas para trabajar, la mayoría de las personas trabajarán adecuadamente y tendrán un óptimo desempeño (descentralización, capacitaciones al personal, evaluaciones de desempeño), También cree que la satisfacción que deja el realizar un trabajo óptimo ya sea mental, o por uso de fuerza, es un factor de motivación muy importante.

Esta investigación permitirá describir el clima organizacional de la empresa, identificando aquellos aspectos que favorecen y desfavorecen al ambiente de trabajo, es decir, la percepción compartida de un grupo de individuos acerca de su entorno laboral. El clima tendrá consecuencias a nivel positivo o negativo para la organización, siendo determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que se ejecutan, o el cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la misma.

Esta investigación es de relevancia social para la compañía objeto de estudio, ya que el clima laboral es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de las personas, y se traducen en comportamientos que tienen consecuencias sobre la organización como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros. Torres (2007) hace referencia que el clima laboral contribuye eficazmente a cualquier resultado empresarial.

Uno de los principales problemas que se presentan en las organizaciones son las carencias de acciones de intervención que ayuden a conseguir mejoras e incrementos innovadores en su desarrollo mediante el estudio del clima organizacional, podemos aportar desde el Trabajo Social en la elaboración de proyectos e intervenciones que generen un cambio positivo en el ambiente de las relaciones laborales, todo enfocado a nuevas mejoras empresariales. Debemos considerar que el clima organizacional es el resultado de las percepciones de los trabajadores e influye en los resultados

organizacionales. Carrasco (2009) refiere que en este sentido el Trabajo Social tiene la oportunidad de reencontrarse en el ámbito de la empresa, un área que se ha ido alejando de manera paulatina de esta profesión, es aquí donde el profesional tiene la posibilidad de incorporar sus conocimientos y experiencias las que podrán ayudar a la adaptación recíproca de los trabajadores y la empresa, proporcionando el personal idóneo para el cargo que debe desempeñar dentro de la compañía.

Sobre el estudio del fenómeno de clima laboral, cabe señalar que este elemento es considerado de real importancia para las organizaciones y de él depende el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, refiere Gonçalves (1997) que al conocer el clima organizacional las instituciones pueden retroalimentar en relación a las causas que determinan el comportamiento de los individuos.

Dentro de las implicaciones prácticas del estudio se encuentra la descripción de las dimensiones y subdimensiones de clima laboral, identificando principales necesidades y problemáticas que enfrenta la compañía, proyectando futuros planes de soluciones funcionales en beneficio al logro de metas y objetivos de la organización.

El motivo de interés en la realización de esta investigación es contribuir en estrategias organizacionales que generen un ambiente laboral óptimo en donde las personas entregan lo mejor de sí mismas y trabajan unidos como equipo, todo ello en un ambiente de confianza (GPTW 2015).

1.6 Limitaciones del estudio

- Este estudio es de naturaleza descriptiva la que permitirá describir el clima laboral de la sucursal Chillán.
- Responder el cuestionario es voluntario por lo que la no participación de un número representativo de trabajadores no nos proporcionará resultados generalizables para el estudio.
- El estudio se limita a Homecenter Sodimac sucursal Chillán.

1.7 Definición de términos

1.7.1 Organización. Silva (2005) refiere que la organización es un sistema complejo en el que interactúan diversas variables: los objetivos de la organización, las estrategias, estructura organizativa, sus recursos humanos, sus sistemas y procesos, el estilo gerencial y los mecanismos de decisión y participación, los valores y la cultura de la organización, sus recursos y las habilidades resultantes de la organización en su conjunto.

- 1.7.2 Clima organizacional.** Existen varios autores que definen el clima organizacional, al referirnos a este concepto utilizaremos la referencia de Dennison (1991) quien manifiesta que el clima laboral es la percepción común o conjunto que tienen los trabajadores ante una situación laboral. Complementando este concepto, el mismo autor Dennison (1991) refiere que el clima es el conjunto de condiciones que existen en el ámbito laboral generando impacto sobre el comportamiento del propio individuo y de su colectividad.
- 1.7.3 Trabajo Social empresarial.** El Trabajo Social de empresa se define como aquella actividad organizada que contribuye a la adaptación recíproca de los trabajadores y su organización. Los objetivos se alcanzan mediante la utilización de metodologías y técnicas focalizadas a lograr que los trabajadores y grupos hagan frente a sus propias necesidades, resuelvan los problemas que plantea su adaptación a una sociedad industrial en evolución, mejorando condiciones económicas e impactando socialmente (Bernard, 1967).

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

En este capítulo daremos a conocer la perspectiva y conceptos teóricos relacionados con el clima organizacional sustentando teóricamente nuestro estudio. Desarrollaremos la definición de conceptos y el marco empírico que apoyará nuestro análisis, discusión de los resultados obtenidos y las propuestas de mejoras. Abordaremos en la investigación el modelo del Instituto Great Place to Work (1981), el cual proporciona un cuestionario de medición de clima organizacional que utilizaremos en nuestras conclusiones.

2.2 Organización

Podemos definir el concepto de organización como la interacción de sistemas que cumplen funciones especializadas destinadas a lograr metas y objetivos. Las organizaciones se comportan de una forma organizada mediante procesos y estructuras para alcanzar propósitos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano (Chiavenato, 2004).

Ramió (2001) define a las organizaciones como sistemas políticos en donde se relacionan diversos actores, pluralidad de intereses y objetivos, junto al manejo y distribución de las relaciones de poder en la organización, el cual proviene de las posiciones, niveles, la situación, las estructuras, los procesos y los conocimientos.

A su vez Castaño (2004) refiere que las organizaciones son actividades ejecutadas en conjunto con personas que están coordinadas. Esta coordinación racional de las actividades, en muchas organizaciones se consigue por la división del trabajo y la jerarquía de autoridades.

2.2.1 Componentes de la organización. El trabajo que se realiza en las organizaciones experimenta división y especialización de actividades y funciones. Las funciones se subdividen en tareas las cuales deben cumplirse a cabalidad y de esta manera lograr los objetivos ya definidos. Castaño (2004) identificará los siguientes componentes:

- **Las personas.** Uno de los componentes son las personas que integran la organización, las que están designadas para ocupar un cargo específico. En principio esta designación tiene en cuenta las habilidades, actitudes, intereses, experiencias, práctica y comportamiento. La

compañía Homecenter Sodimac cuenta con trabajadores en las áreas de ventas, prevención, operación tienda, recursos humanos, entre otras. En relación al cargo dentro de la empresa se encuentran: Director; Gerente o Sub gerente; Supervisor o jefe; profesional o técnico; administrativo; operativo; atención al cliente (ventas); atención al cliente (cajas).

- **Órganos.** El trabajo y las personas se agrupan por áreas, funciones, responsabilidades, en la medida que tengan características u objetivos semejantes, los órganos se disponen en niveles jerárquicos y áreas de actividades. Existe un organigrama establecido dentro de la compañía, con funciones y tareas designadas a cada trabajador según su cargo, las cuales deben cumplirse para el funcionamiento general de la tienda. Los departamentos dentro de la organización se dividen en: departamento de compras; departamento de despacho tienda; departamento de ventas tienda y el departamento de reposición.
- **Relación.** Es la interacción entre los órganos o áreas, componentes de la organización y las personas en relación a su trabajo. Todas las áreas de la empresa se relacionan y dependen unas de otras por lo que es importante mantener relaciones óptimas dentro y fuera de los equipos de trabajo.

2.2.2 Importancia de los recursos humanos en la organización. Debido a los cambios en el ambiente, las organizaciones tienen retos que cumplir, estando estáticas no podrían lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas. Tito (2003) citado por Zavala (2011), menciona que “las empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día”. Administrar adecuadamente al capital humano se ha transformado en una realidad, ya que Flores (2003) se refiere a los recursos humanos como los “elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones”.

Los trabajadores deben desarrollarse de manera eficiente dentro de la organización, la cual debe proporcionar un ambiente favorable, dependiendo de la calidad del clima, este influye a alcanzar metas y objetivos, relacionados a alcances individuales o colectivos.

2.3 Clima Organizacional

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951) citado por Quispe (2012), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Sobre el fenómeno del clima organizacional cabe señalar que son numerosas las investigaciones realizadas, por ser considerado un elemento de gran importancia para todas las organizaciones. Silva (1992) cita a Gellerman (1960) quien introdujo por primera vez el concepto de clima laboral en la psicología organizacional e industrial, los individuos manifiestan actitudes que se consideran determinantes del clima.

Chiavenato (2004), cita a Atkinson (1964), quienes refieren que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente laboral que perciben y experimentan los miembros de la organización influyendo en su comportamiento.

Rodríguez (2001), define el concepto de clima laboral como las percepciones que comparten los individuos de la organización en relación a su medio laboral, ambiente físico y relaciones interpersonales.

Gonçalves (1997), define además que el clima organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, se considera como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el ambiente laboral.

Los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones, desde que este tema ha despertado interés en los investigadores se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmosfera, Clima organizacional, entre otros. Solo en las últimas décadas se ha hecho el esfuerzo por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

El concepto utilizado como base en nuestro estudio es la definición de Dennison (1991) quien manifiesta que el clima organizacional es la percepción común o conjunto que tienen los trabajadores ante una situación laboral, y que influye en su comportamiento tanto individual como colectivo.

Otras definiciones del término de clima laboral dependerán del enfoque que le dé cada experto en el tema, su principal importancia radica en el sentido de que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los enfoques organizacionales existentes, sino de las percepciones que el individuo tenga de estos enfoques. La doctora Alina Segredo (2013) se refiere sobre la conceptualización de los siguientes enfoques del clima organizacional:

- **Enfoque estructuralista.** Forehand y Gilmer (1964), refieren que el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman (Dessler, 1979).
- **Enfoque subjetivo.** Dessler, cita a Halpin y Crofts (1963), quienes definieron el clima como la opinión que el trabajador se forma de su organización.
- **Enfoque de síntesis.** Es el reciente enfoque sobre la descripción del clima organizacional, desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y

Stringer (1968), para ellos el clima laboral es el efecto subjetivo percibido del sistema, formando el estilo informal de los administradores y de los otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en una organización (Dessler, 1979).

Utilizaremos en nuestra investigación el enfoque de Síntesis planteado por Litwin y Stringer (1968) y citado por Segredo (2013), nuestro estudio se focalizará en conocer la percepción que tienen los trabajadores de su organización y la percepción que se hayan formado de ella en términos de, estructura, autonomía, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, todo esto mediante la aplicación de un instrumento de clima laboral que lo mide en cinco dimensiones.

2.3.1 Importancia del clima organizacional. Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico. El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para el beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

Segredo (2013, p 1) señala que:

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

De acuerdo a Brunet (2004), el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias que, debido a su naturaleza, se transforman en elementos del clima, es por ello la importancia de diagnosticar y analizar el clima dentro de la organización. El mismo autor enumera algunas razones importantes del conocer el ambiente laboral:

- Permite evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Permite iniciar y sostener un cambio que indique al investigador los elementos específicos sobre los cuales deber dirigirse sus intervenciones.
- Permite seguir el desarrollo de las organizaciones y prever los problemas que puedan surgir.

2.3.2 Variables consideradas en el concepto de clima organizacional. Surge la necesidad de conocer y analizar las diversas variables presentes en el concepto de clima organizacional, con la finalidad de elevar los niveles de excelencia, permitiendo propiciar ambientes de trabajo motivantes y a

su vez permitir que el personal desarrolle un trabajo en equipo que repercuta en la eficiencia de la empresa.

Rodríguez (2001) considera diversas variables en el concepto de clima:

- **Las variables del ambiente físico:** Espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas.
- **Las variables estructurales:** Tamaño de la organización, estructura formal y estilos de dirección.
- **Las variables del ambiente social:** Compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos y las comunicaciones.
- **Las Variables personales:** Aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas.
- **Las variables propias del comportamiento organizacional:** Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

2.3.3 Elementos del clima organizacional. Para efectos de nuestro estudio realizamos una recopilación de elementos del clima organizacional planteado por diversos autores, los que consideramos relevantes para nuestra investigación.

2.3.3.1 Comunicación. El investigador Alonso García Cardo (citado por García & Pineda, 2003) afirma que el proceso de comunicación va ligado a la transmisión de un clima favorable o desfavorable. Estos conceptos se relacionan desde el momento en que todos los miembros se mueven comunicándose, lo que es susceptible de generar un clima organizacional distintivo del ambiente laboral. Cabe mencionar que la comunicación será efectiva en la medida que cumpla con el propósito principal que será que el receptor capte el significado de lo que el transmisor quiso decir.

La comunicación en las organizaciones tiene sentido en la medida que se vaya a dar la información vital para cumplir con los objetivos de la empresa, la mayoría de la comunicación se da formalmente a partir de tres canales de comunicación (García & Pineda, 2003):

- **Descendente.** Se refiere a aquella que se da desde el superior a los subordinados, a partir de este es como la organización puede dar instrucciones, controlar el desempeño y medir el clima organizacional.
- **Ascendente o vertical.** Es la información de vuelta que los subordinados dan a sus superiores respecto a los avances y problemas que pueden suscitarse.
- **Horizontal o lateral.** La cual se da entre los niveles a par de la organización y que por tener la misma jerarquía se comunican de manera directa respecto a las metas en común.

La comunicación puede ser el proceso por el cual los miembros de una organización se pasan información necesaria e interpretan su significado, además los trabajadores requieren de información que aportara aspectos de actitud y motivación hacia distintas necesidades del desempeño.

2.3.3.2 Necesidades y motivación. Las necesidades se caracterizan en deficiencias que se presentan en determinado momento por un individuo, por lo tanto, este tiende a llevar a cabo una conducta orientada a un objetivo o meta, la cual respecto a los resultados será evaluada bajo recompensas y castigo, será valorado respecto a las necesidades, lo cual provocará el proceso de motivación (Gibson, 1997).

Luthans (2002) citado por Azanza, Dominguez, Moriano y Molero (2014), manifiesta que la motivación es el comportamiento o impulso que inicia con una carencia o necesidad, ya sea psicológica o fisiológica, que a su vez camina hacia una meta o incentivo.

La motivación es el resultado de los esfuerzos del trabajador por satisfacer las metas de la organización, a la par con sus propias metas de satisfacciones personales. Por esta razón se distinguen tres aspectos de la motivación que son: aquellos que están desde el interior de la persona (necesidades), desde el exterior (incentivos) y la elección de la estrategia de acción (como conducta para el logro y la satisfacción).

Tomar en cuenta la motivación en la organización, es conocer y averiguar primeramente las necesidades de todos los miembros para ser posible su satisfacción, señala Hampton (1991) citado por Castillo (1999) y a la vez Castillo (1999) que el principio de la motivación radica en la eficacia de un programa motivacional, como resultado de la evaluación de una estructura de recompensas por parte de los administradores donde la motivación se puede observar desde diferentes puntos de vista como, los situacionales y los contingencia que a su vez integran a todo un sistema de administración.

Uno de los autores que describen las Teorías de Motivación es Maslow (1943) quien elaboró una pirámide jerárquica de necesidades, donde las necesidades de la base deben ser cubiertas antes de llegar a hacia lo más alto. Este autor argumentó que las necesidades humanas podían ser caracterizadas jerárquicamente, que se modela como una pirámide de cinco capas, cada capa representa un tipo de necesidad humana que debe cumplirse (comienza en el nivel más básico) antes que las necesidades superiores puedan ser satisfechas. Estas categorías son: necesidades fisiológicas o biológicas, necesidades de seguridad, de amor y de pertenencia, de autoestima y por último la necesidad de autorrealización. En el ámbito empresarial se podría establecer un esquema similar que jerarquice las necesidades de pequeñas y medianas empresas, cinco niveles que las compañías deberán ir completando y satisfaciendo y en los que cada empresa debe encontrarse para buscar su último objetivo: la autorrealización que beneficie a trabajadores, propietarios, consumidores y a la sociedad.

2.3.3.3 Objetivos y roles. Los objetivos son el fin que se desea llegar y la meta que se pretende lograr en cada organización, y los roles están vinculados a las funciones que cumple algo o alguien dentro de esta misma. Los siguientes autores plantean sobre la importancia de estos elementos en las organizaciones:

Álvarez y Ortiz (2002), plantean que los objetivos y roles están relacionados con el clima organizacional y que para objetos de esta evaluación no corresponde a la administración, sino más bien al factor humano. Los objetivos corresponderán a las metas que cada individuo debe alcanzar en la organización y que afectan a las demás dentro de la misma.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1997), mencionan que los individuos que poseen una mayor claridad de sus objetivos reciben una mejor retroalimentación, en donde indispensablemente aumenta la seguridad dentro de la organización.

Según Koontz (2004), los objetivos forman parte de una jerarquía, en donde la base corresponde a los objetivos individuales como el desempeño y el desarrollo personal, y la cúspide corresponde al nivel socioeconómico de la organización.

2.3.3.4 Integración y colaboración. La integración se da cuando los miembros de una organización cooperan por los objetivos comunes, se va produciendo a medida que se logra la interacción de factores políticos, normas y procedimientos establecidos, la departamentalización, comités y equipos, la capacitación en las relaciones interpersonales, individuos y grupos enlazados mediante la jerarquía formal. Reyes (citado en Álvarez, y Ortiz, 2002) sostiene que la integración es el resultado de la modulación de la estructura material y humana que hacen posible el buen funcionamiento de la organización.

2.3.3.5 Liderazgo. El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Según Hampton (1991) citado por Castillo (1999) los líderes se caracterizan por un fuerte impulso a la terminación de la tarea, además de la originalidad en la solución de problemas, tomar iniciativa en situaciones sociales, sentido de responsabilidad, seguridad en sí mismo, identidad personal que se ve reflejada y la disposición que se tenga para aceptar los resultados de sus decisiones, por tal motivo, resulta un elemento importante y significativo del clima dentro de las organizaciones.

2.3.3.6 Innovación y cambio. La innovación tiene que ver con el cambio o realizar de diferente manera lo conocido, ante esto puede surgir la incertidumbre entre sus miembros. El cambio

organizacional está estrechamente ligado al conflicto, en donde los miembros se resisten, apunta a la resistencia individual y organizacional, la primera se da en razones de percepción selectiva, la interpretación que cada miembro da a la realidad y los hábitos ya establecidos representan seguridad, por lo tanto, se resisten al cambio (Robbins, 1987).

2.3.3.7 Condiciones de trabajo. De acuerdo con Chruden y Sherman (1987) existen factores de influencia para la conducta de los individuos dentro de las organizaciones: la naturaleza; el tamaño de la organización; los programas de higiene y salud; los programas de seguridad.

2.3.3.8 Administración de recursos humanos. Chiavenato (1999) define los recursos humanos como el resultado de todas las personas que se incorporan y colaboran en cualquier nivel de jerarquía dentro de la organización, por el hecho de ser un recurso vivo y dinámico, es este mismo quien decide el manejo de los mismos recursos materiales o físicos, además proporciona habilidades y conocimientos para el manejo de la organización.

Stoner (1996) se refiere a la administración de recursos humanos como una función de staff donde se debe dar la garantía a la organización a partir de la captación de empleados capaces, este cargo comprende como actividades principales: planificación de recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la socialización, la capacitación y desarrollo, la evaluación de desempeño, ascensos traslados, descensos o despido.

2.3.3.9 Productividad y resultados. El término productividad se define como los resultados que consiguen las organizaciones en la medida que se da una relación entre los factores que intervienen para lograrlos, así mismo que el incremento de la rentabilidad de la empresa depende de las mejoras de productividad, mismas que deben planificarse y aplicarse continuamente en el personal. Al contar con el factor humano, con su aceptación y compromiso hacia el logro de objetivos será posible el incremento de la productividad (Rodríguez, 1999).

2.3.3.10 Calidad. En el concepto de calidad van implícitos los procesos y la satisfacción del cliente, para Stoner (1996) la calidad va más allá de la creación de un producto y servicios que sean competitivos; también se refiere a hacer las cosas bien y detectar errores para corregirlos.

2.3.3.11 Satisfacción laboral. De acuerdo con Hellriegel & Slocum (2009) las fuentes de satisfacción son diferentes en cada persona, para muchos trabajadores redundan en el reto del trabajo, el grado de interés de las personas para llevar a cabo sus labores, las actividades físicas necesarias, las

características y condiciones para llevar a cabo las funciones laborales, los tipos de estímulos que la empresa brinda y la naturaleza de los compañeros de trabajo.

2.4 Tipos de clima organizacional

Rousseau (1998) realizó una diferenciación conceptual entre cuatro tipos de climas organizacionales, el cual permite identificar como el clima se manifiesta en los distintos niveles de la organización:

2.4.1 Clima psicológico. Es la percepción de cada individuo y la forma en que cada uno de los trabajadores visualizan sus experiencias en el ambiente laboral. Las características individuales diferentes entre un individuo y otro cumplen una función sustancial en la creación de la percepción, diversos factores influyen en el clima psicológico; los estilos de pensamiento, la personalidad, los procesos cognitivos, las estructuras, la cultura y los procesos sociales. Cada forma de percepción es diferente de un individuo y otro a pesar que el ambiente próximo sea particular, pero las diferencias y características individuales de cada trabajador juegan un rol importante en cada percepción.

2.4.2 Clima agregado. Este tipo de clima se construye con la base en la pertenencia de los trabajadores a alguna unidad identificable en algún nivel jerárquico (departamento, división, planta, sector, entre otros) formándose percepciones agregadas, lo que implicaría un concepto o significado compartido (interpretación).

2.4.3 Clima colectivo. Es la percepción conjunta o colectiva de los individuos, los factores personales y situacionales se han considerado elementos importantes para la pertenencia a los grupos, en el caso del clima colectivo, se evidencia que las interacciones desempeñan un papel significativo en la determinación de las percepciones compartidas, aunque su papel no haya sido evaluado de manera satisfactoria en términos empíricos.

2.4.4 Clima organizacional. Se refiere a las interpretaciones del medio laboral a través de las percepciones individuales, las interpretaciones del clima pueden compararse con la orientación interior o exterior respectivamente. El clima organizacional se expresa mediante las experiencias de cada trabajador con su organización.

2.5 Teoría del clima organizacional

2.5.1 Teoría de Rensis Likert. La teoría de clima organizacional de Likert (1968), establece que el comportamiento de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Para este autor existen algunos factores que influyen en la percepción del clima organizacional: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y su remuneración, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert (1968) es una de las más dinámicas y explicativas del clima, postula que el surgimiento y establecimiento del clima participativo puede facilitar la eficacia individual y motivacional, de acuerdo a las teorías contemporáneas de la motivación, estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tiene un rendimiento superior. Los resultados obtenidos por una organización como la productividad, ausentismos, tasas de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción del clima, es por ello que Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones, las cuales se nombra a continuación:

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización e influyen en la percepción individual del clima, los cuales son:

- **Variables causales:** Definidas como variables independientes las cuales están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados, comprende la estructura organizativa y administrativa como las reglas, decisiones, competencias y las actitudes.
- **Variables intermedias:** Están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejados en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones, estas variables son relevantes, ya que contribuyen los procesos organizacionales.
- **Variables finales:** Surgen como resultado del efecto de las variables causales e intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como la productividad, las ganancias y pérdidas, contribuyendo a los procesos organizacionales de una empresa.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de climas organizacionales, así como de cuatro sistemas:

- **Clima autoritario:** Conformado por el sistema I, el cual es autoritario explotador y el sistema II, que es autoritario paternalista.
- **Clima autoritario explotador.** Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, percibiéndose el temor, los castigos, las amenazas, ocasionalmente las recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece a niveles psicológicos y de seguridad, y la interacción entre superiores y subordinados es casi nula, las decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia. En este tipo de clima se presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección de sus empleados no existe más en forma de directrices e instrucciones específicas.
- **Clima autoritario paternalista.** Se caracteriza por que existe confianza entre las direcciones y sus subordinados, la mayor parte de las decisiones las toman la alta gerencia, pero algunas se toman a los niveles inferiores. Se utilizan las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, y se manejan los mecanismos de control, los cuales pueden delegarse a niveles intermedios o inferiores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, se da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Pueden desarrollarse, en este tipo de clima, grupos informales, pero estos no siempre reaccionan a los fines de la organización.
- **Clima participativo:** Conformado por el sistema III, el cual es consultivo y el sistema IV, que es el de participación en grupo.
- **Clima participativo consultivo.** Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. Se permite a los empleados tomar decisiones específicas, y se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima, utilizándose recompensas y castigos solo ocasionalmente. La comunicación es descendente, hay interacción moderada de tipo superior subordinada, y a veces un alto grado de confianza. El control se delega de arriba hacia abajo con un sentido de responsabilidad de los niveles superiores e inferiores, pueden generarse grupos informales, pero estos pueden negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta dinamismo y la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.
- **Clima participativo en grupo.** Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la motivación se da por su participación e implicación por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Las relaciones laborales de trabajo entre supervisor y

supervisado se basa en la amistad, confianza y las responsabilidades son compartidas. Los grupos formales e informales son frecuentemente los mismos, el funcionamiento de este sistema es de trabajo en equipo, siendo este medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II, corresponden a un clima cerrado donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable. Los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto con estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

Likert (1968), sostuvo que el clima organizacional está compuesto por ocho dimensiones, las cuales se mencionan a continuación:

- **Métodos de mando:** Manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Motivación:** Relacionado con las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Comunicación:** Referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y a la manera de ejercerlos.
- **Interacción e influencia:** Referido a la importancia de la relación supervisor y subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- **Resolución de problemas y toma de decisiones:** Referido a la pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como en la distribución de las responsabilidades (funciones).
- **Planificación:** Estrategias utilizadas para establecer los objetivos y directrices organizacionales.
- **Control:** Referido a la ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- **Capacitación y adiestramiento:** Referido a los objetivos de rendimiento y al perfeccionamiento de la planificación y de la formación deseada.

2.6 Marco empírico

Como primeros antecedentes entre los años 1927 y 1947 en los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, se toman elementos de producción en el trabajo y otros factores como iluminación, temperatura y otros, por lo que se concluye que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores (citado por Stoner, 1996).

Argyris (1957) hizo investigaciones del clima organizacional en un banco y a partir de esto define al ambiente en términos de políticas formales de la organización, necesidades de los trabajadores, valores y personalidades que operan en un propio sistema. Menciona que la organización formal tiende a ser descuidada y centrarse en las tareas desatendiendo su personalidad humana, lo cual provocará que los individuos no sean tratados maduramente respecto a su trabajo.

Hasta la actualidad los modelos de medición de clima organizacional que se han aplicado tienen las siguientes características:

- Las variables a medir están definidas por el propio investigador o por los intereses particulares de los directivos de la organización, quien desea conocer la percepción de sus empleados. Se utilizan las mismas variables para todos los trabajadores, no teniendo en cuenta las diferencias de personal o grupo de los componentes de la organización.
- El uso de un modelo determinado antes de su medición, en el que se determinan variables a medir de cada grupo en particular, es una manera de ver la realidad objetivamente, ya que el definir áreas de aplicación específica realmente lo que pretende es homogeneizar las percepciones a lo máximo posible.

Es fundamental la afirmación de Likert quien sostiene que “la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta”, además este autor señala que “lo que cuenta es la forma como una persona ve las cosas y no su realidad objetiva”. De ahí la necesidad de instrumentos de medición de clima organizacional que pueda determinar variables y aspectos más relevantes para cada grupo, de tal forma que toda actividad del talento humano pueda concentrarse en lograr una vida benéfica a escala personal y social de los trabajadores de cada organización.

2.6.1 Antecedentes sobre instrumentos de medición de clima organizacional. Krumm (2005) apunta a que varios instrumentos han sido desarrollados para medir el clima tanto como unidad o a través de varias dimensiones que constituyen el ambiente totalmente como, por ejemplo, *Business Organizational climate index (BOCI)* desarrollado por Payne and Pheysey`s. (1971) además agrega que para considerar la evaluación del clima es necesario obtener el mayor número de opiniones posibles por parte de los miembros de la organización.

Halpin & Croft (1970 citado en Fernández, 2004) desarrollan el cuestionario descriptivo de clima organizacional (OCDQ) aplicado principalmente a escuelas de educación básica y actualmente adaptado también en instituciones de salud. El cuestionario original se compone de 64 reactivos tipo

Likert que al final puedan dar seis tipos de clima que van desde abiertos a cerrados. Las dimensiones son las siguientes: falta de compromiso, bloqueos o interrupciones en el trabajo, espíritu de cuerpo o de docentes, amistad y proximidad, distanciamiento con el director, énfasis en la producción y resultados, confianza con el director y consideración o respecto con el director. Lo anterior, es dividido en percepciones de los empleados hacia el director y la otra mitad en percepciones entre los mismos docentes.

Cruz y Ramos (1989) en su investigación sobre las necesidades de satisfacción laboral, comunicación y estrés del personal en el clima organizacional, utilizan el instrumento de diagnóstico de clima organizacional, el cual fue creado por el departamento de recursos humanos de la empresa Hojalata y Lámina S.A., en 1984. Aquí se puede obtener resultados para poder implementar mejoras en la calidad de vida del trabajo. Consta con ochenta y cuatro reactivos con trece escalas: objetivos, roles, integración, colaboración, estilos de liderazgo, innovación y cambio, condiciones de trabajo, motivación, administración de recursos humanos, comunicación, estrés y presiones, productividad y resultados, así como la calidad. Además, incluye otro apartado donde presentan las razones probables para cambiarse de empresa, características que más agradan y factores que incrementan la satisfacción laboral.

Existen también otras formas más comunes en la actualidad para medir clima organizacional como el cuestionario creado por el Instituto Great Place to Work el cual será descrito más adelante.

2.6.2 Realidad Chilena en investigaciones del clima organizacional. Un artículo elaborado por Emol (2013) da cuenta que el clima laboral es un concepto de los años 50, en donde en los tiempos recientes se le ha comenzado a dar mayor relevancia en las organizaciones de nuestro país. Las empresas comienzan a tomar el verdadero valor de invertir en el clima organizacional, sumándose incluso a un indicador nacional para compararse con la competencia, cada vez más empresas incorporan en sus estrategias la metodología para evaluar el clima laboral.

Las empresas están entendiendo que el clima laboral influye en el desempeño de sus trabajadores, así se desprende de un estudio de Merce Chile, que concluye que nueve de cada diez empresas mide el clima laboral al interior de sus organizaciones, esta investigación que encuestó a 135 empresas multinacionales, multilatinas y locales de diversos rubros y tamaños, señala que, de las empresas que realizan la medición, el 77% de sus empleados se encuentra más satisfecho en su trabajo.

Señala Karinna Salazar, Líder de Talento de Mercer:

Las empresas están reconociendo que el ambiente en el trabajo impacta en el desempeño y motivación de los empleados. El desafío es diseñar un ambiente laboral que motive y que logre identificar las claves del compromiso de sus colaboradores de manera de lograr una ventaja competitiva a largo plazo, señala Karinna Salazar, Líder de Talento de Mercer.

Según los datos arrojados por la encuesta, el 72% de las empresas realiza el proceso de medición a través de Consultoras, respecto a la periodicidad de la medición, el estudio señala que el 63% de las empresas realizan las encuestas una vez al año, y el 87% comunica los resultados a toda la compañía.

2.6.3 Estudios de clima organizacional en Homecenter Sodimac. En Sodimac a nivel nacional, se mide el clima laboral desde el año 2005 con la Encuesta Trust Index de Great Place to Work Institute (GPTW), la encuesta es anual, voluntaria y anónima, en ella se evalúa tanto a la jefatura directa como a Sodimac Empresa, entregando una mirada respecto de la relación entre trabajadores y jefaturas, entre trabajadores y con la empresa.

2.6.4 Evolución de los resultados Sodimac Chillán desde el 2005- 2014. Los datos representados en la siguiente figura corresponden a los resultados de la sucursal Chillán, vemos que desde el año 2005 hasta el 2008 existe un ascenso en los resultados, disminuyendo en 0,5 puntos en el año 2009. Sigue en aumento, y en el año 2012 se obtiene el porcentaje más alto de clima laboral de un 74,3 %, disminuyendo en los años 2013 y 2014 llegando a un 69% en la última aplicación de este instrumento. El promedio total de los resultados de la aplicación del instrumento de clima laboral desde el año 2005 al 2014 es de un 66,6%.

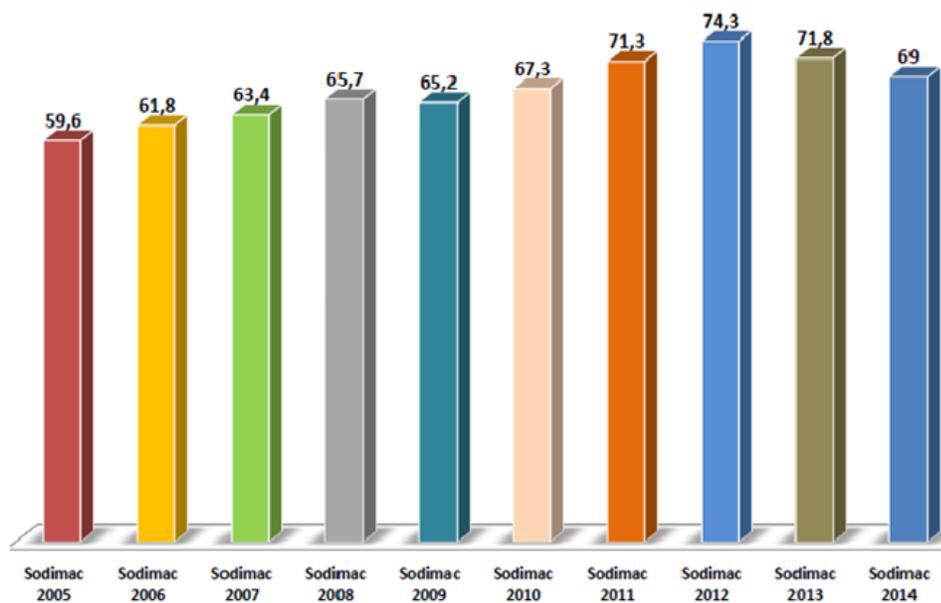


Figura 1. Evolución de los resultados Sodimac Chillán.

Fuente: Escuela de Excelencia Sodimac, 2014.

2.7 Great Place to Work

2.7.1 Instituto GPTW. Great Place to Work, es una empresa de consultoría internacional, focalizada a identificar el clima organizacional de cada compañía. Trabaja con más de 45 países alrededor del mundo, y sus clientes son aquellas organizaciones que buscan conocer su ambiente de trabajo, en donde se cree que las organizaciones que crean confianza y círculos virtuosos de colaboración y valoración, desarrollan culturas que destacan en sus resultados de negocio.

Cada año, Great Place to Work se asocia con más de 5.500 organizaciones con 10 millones de colaboradores aproximadamente para realizar el conjunto de estudios de cultura organizacional más extenso a nivel mundial.

2.7.2 Sus inicios. Comienza 1981 cuando un editor de New York pidió a dos periodistas comerciales que descubrieran cuales eran las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos, aunque se mostraron poco convencidos de encontrarlas lo lograron, esto tomo 25 años de investigación, de reconocimiento y construcción de excelentes lugares de trabajo los cuales duran hasta el día de hoy. Descubrieron que la clave para crear un buen lugar para trabajar no era tener un conjunto de beneficios sino la construcción de relaciones de calidad caracterizada por la confianza, el orgullo y la camarería. Es así como la confianza se convierte en la clave para mejorar los resultados en un negocio. Estas ideas llevaron a la creación de Great Place to Work Intitute, personas influyentes y líderes de muchas empresas del mundo adoptaron este modelo y metodología para medir y crear grandes lugares para trabajar. Great Place to Work ha abierto las puertas en 45 países y se cree que este número siga en aumento.

En Chile la oficina de Great Place to Work ha sido abierta el año 2001 y desde entonces se ha ayudado a las empresas a identificar su ambiente laboral, comprenderlo, practicar valores y comportamientos que los llevan a ser grandes lugares de trabajo.

2.7.3 Enfoque metodológico del cuestionario GPTW. Se focaliza en la confianza y en la excelencia de un lugar de trabajo, un óptimo ambiente laboral no se construye solo de políticas y prácticas sino de la relación entre empleados y líderes o empleadores y el factor común en esas relaciones es la confianza. Los trabajadores consideran que un buen lugar de trabajo es donde se confía en las personas para las que se trabaja, se siente orgullo por lo que se hace y se disfruta de las personas con quienes trabajan. Los líderes ven un adecuado lugar para trabajar en donde logran objetivos para la organización, dando las personas lo mejor de sí y trabajan como equipo, basado todo en la confianza.

2.7.4 Cuestionario de clima organizacional. Great Place to Work desarrolla un instrumento de medición del clima organizacional que consta de una serie de 58 ítems divididos por cinco dimensiones y sub divididas en 14 subdimensiones que se presentarán a continuación:

- **Credibilidad.** Mantener una buena *Comunicación* con las distintas personas de la tienda; Actuar con *Integridad* cumpliendo lo que se promete.
- **Respeto.** Demostrar *Apoyo y reconocer* el esfuerzo; Ofrecer y pedir *Ayuda* de las personas; Cuidado por las personas en su vida familiar y laboral.
- **Imparcialidad.** Ser *Equitativo* en la repartición de ganancias y beneficios; Ofrecer *Igualdad* de oportunidades de desarrollo; Proceder con *Justicia* y sin Discriminación.
- **Orgullo.** Por los logros de las *Personas*; Por los logros del *Equipo*; Por la *Empresa*.
- **Camaradería.** Crear oportunidades para la *Intimidación*; Incentivar la *Hospitalidad* por ejemplo de los nuevos integrantes del equipo; Fomentar un *Sentido de equipo*.

Los consultores de Great Place to Work miden con precisión el nivel de confianza de la organización y hacen recomendaciones específicas para mejorar su lugar de trabajo. Se brinda un análisis comparativo a profundidad sobre la cultura y el desempeño de las mejores organizaciones a nivel nacional e internacional con datos comparables en cuanto a industria y perfil organizacional. Las evaluaciones ofrecen datos útiles, simples y fáciles de comprender. Los consultores ayudan a los líderes a enfocarse en áreas de oportunidad de alto impacto y brindan mejores prácticas.

2.8 Homecenter Sodimac

Es una empresa que opera en el retail, industria donde ha alcanzado una posición de liderazgo en el mercado de tiendas para el mejoramiento del hogar. Su actividad se focaliza en desarrollar y proveer soluciones a los proyectos de construcción de sus clientes, además de satisfacer las necesidades de mejoramiento y decoración de sus hogares, ofreciendo excelencia en el servicio, integridad en su trabajo y un fuerte compromiso con la comunidad.

2.8.1 Misión. Ser la empresa líder de proyectos para el hogar y construcción que, mejorando la calidad de vida, sea la más querida, admirada y respetada por la comunidad, clientes, trabajadores y proveedores en América.

2.8.2 Visión. Desarrollarnos con innovación y sostenibilidad, ofreciendo los mejores productos, servicios y asesoría, al mejor precio del mercado, para inspirar y construir los sueños y proyectos de nuestros clientes.

2.8.3 Trabajadores. Se ha construido una profunda relación con los sindicatos de la empresa, fomentando además activamente la sindicalización de sus trabajadores. Homecenter Sodimac procura sostener relaciones abiertas, informadas y sinceras con su capital humano, con el objetivo central de mantener la confianza como eje fundamental. Sobre estos fundamentos, la empresa ha cultivado un tipo de relación con sus trabajadores que se basa en cuatro pilares fundamentales:

- Respeto a las personas.
- Compromiso con el desarrollo personal y profesional.
- Legitimidad de las organizaciones gremiales.
- Apego a la normativa legal.

2.8.4 Clima Laboral. Otro de los focos fundamentales de la labor en materia de capital humano se centra en el clima laboral, al que se presta gran atención y que motiva la realización, año a año, de la encuesta Great Place To Work, con el objetivo de adoptar acciones de mejoramiento. En este ámbito durante 2014 se efectuaron una serie de talleres con las jefaturas.

2.9 Trabajo Social Empresarial

Profesionalmente, el Trabajador (a) Social se ocupa, desde una perspectiva sistémica y sincrética de los asuntos o problemas que acontecen a las personas en su interacción con el medio físico y social, que obstaculizan la satisfacción de sus necesidades y su desarrollo. Procurando que identifiquen y utilicen los recursos potenciales que poseen.

Para esto, el profesional debe tener presente los diversos sistemas de recursos en que las personas se desarrollan, Mesén (1998) plantea los siguientes:

- **Sistema natural.** Incluye amigos, familiares, compañeros de trabajo, entre otros, de los cuales se recibe apoyo económico, social y emocional.
- **Sistema formal.** Constituido por los organismos o grupos a los cuales se pertenece.
- **Sistema institucional.** Comprende programas y servicios ejecutados por entes gubernamentales y no gubernamentales, puede referirse a servicios sociales. El ser humano está relacionado con diversos sistemas que se articulan entre sí, en procura de su bienestar en una sociedad y realidad que se encuentran en proceso de constantes cambios.

2.9.1 Origen del trabajo social en las organizaciones. Según Guell y Vargas (1985), se pudo originar como respuesta a tres situaciones:

- La necesidad de algunos empresarios de elevar la productividad.
- La presión de grupos de trabajadores para contar con este tipo de profesional dentro de sus organizaciones.
- La divulgación y concientización de la labor profesional.

En consecuencia se visualiza que el origen del Trabajo Social en las organizaciones responde a que la formación de este profesional le convierte en un elemento al que se le facilita brindar aportes no solo en el logro de la satisfacción misma de trabajar y llenar necesidades de subsistencia, sino también a completar otros elementos esenciales en la actividad, como “el logro de una satisfacción personal y grupal en las tareas, el aumento de la producción y de la productividad de la empresa, y en términos generales, el alcance de un mejor bienestar social de los conjuntos humanos involucrados en una actividad empresarial” (Valverde, 1990).

2.9.2 Objetivos del Trabajo Social en Recursos humanos. Roxana Mesén (1998) hace referencia que se debe tener en claro que el principal objetivo es colaborar con la organización a lograr el mayor rendimiento, y para ello se requiere contar con el mejor personal, y así lograr el objetivo de la empresa en cuanto a la producción deseable de bienes y servicios. El Trabajador Social interviene permitiendo facilitar a las personas, grupos y comunidades la búsqueda de soluciones a situaciones críticas que pueden provocar disfuncionalidades en las organizaciones. La intervención con el recurso humano, las estrategias que se aplican van dirigidas a lograr la eficiencia y eficacia, en el logro de los objetivos institucionales. El sujeto de atención es la organización y uno de los propósitos es la búsqueda de soluciones a situaciones críticas que pueden provocar disfunciones a nivel laboral.

Esta autora señala que el objetivo de la intervención del Trabajo Social en recursos humanos debe dirigirse hacia los siguientes aspectos:

- Proporcionar a la institución el personal idóneo para el logro de sus objetivos.
- Promover un clima organizacional adecuado en el que los y las trabajadores (as) puedan tener cierto grado de satisfacción.
- Asesorar y capacitar a los y las trabajadores (as) en aquellas áreas que le permitan aumentar su desempeño y favorecer su autorrealización.
- Recomendar en equipo interdisciplinario o multidisciplinario, las medidas pertinentes para evitar conflictos individuales o colectivos.

- Atender en equipo interdisciplinario o multidisciplinario, aquellas situaciones que han propiciado la disminución de la productividad laboral, o bien que exista la posibilidad de que esto suceda, tanto a nivel individual como grupal.

Estas son algunas de las intervenciones del Trabajo Social en recursos humanos, no obstante, la ejecución de estas y otras actividades dependerá entre otras características de la iniciativa, permeabilidad, discreción, capacidad para trabajar en equipo, la facultad para establecer una comunicación abierta en todas las direcciones y con todos los actores del proceso productivo, que tenga el profesional.

2.9.3 Funciones del trabajo social empresarial. Según Roxana Mesén (1998) en este campo específico del recurso humano, que se enfoca a la calidad de vida de los trabajadores, se interviene en la atención de casos o grupos, buscando atender aquellas situaciones que evidentemente están afectando el desempeño laboral o podrían afectarlo.

Algunas de las situaciones en que interviene el Trabajador (a) Social en las organizaciones son: familiares, relaciones laborales, adaptaciones e integración del individuo, asesoramiento, dotación del personal (selección, inducción, capacitación), ausentismo, entre otros. Para procurar su resolución el profesional puede asumir ciertas funciones como:

- Intervención directa con sujetos individuales o colectivos en donde existen situaciones de riesgo o de conflicto laboral.
- Recomendar estrategias para evitar problemas socio- laborales.
- Definir en equipos interdisciplinarios o multidisciplinarios estrategias de capacitación y de dotación del personal.
- Elaborar programas y proyectos para superar problemas socio- laborales.
- Organizar, elaborar, supervisar y evaluar programas, proyectos de bienestar, promoción y desarrollo social en equipos interdisciplinarios o multidisciplinarios.

2.9.4 La importancia del trabajo social en las organizaciones. La importancia del desarrollo de la profesión en esta área específica radica en el hecho de que el trabajo es una de las actividades a la que las personas dedican gran parte de su tiempo, al tornarse en una fuente de recursos económicos que le permite satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia, además se constituye en un medio para realizarse, mejorar y llenar las necesidades de orden superior mencionadas por Maslow (1943) en su jerarquía de necesidades.

El profesional podría trabajar tanto en el ámbito público o privado, ya que la razón social de la institución no limita el campo de acción del profesional, esto como resultado de la demanda creciente a nivel organizacional de un equipo de especialistas en el área de ciencias sociales que valore e interactúe directamente con los funcionarios para así contar con el personal idóneo, en las mejores condiciones que permita alcanzar los objetivos y misión institucional, entonces en esta instancia el aporte del Trabajo Social es muy oportuno.

El Trabajo Social en recursos humanos se preocupa de términos generales, de la integración de los trabajadores (a) de todos los niveles a sus tareas, a la empresa, a sus compañeros de trabajo, tanto superiores como subordinados siendo su finalidad lograr el bienestar de las personas, pero enfocada a una realidad específica que es la organización, comunidad muy diferente a las otras en las que actúa el profesional Trabajador Social, ya que la empresa interviene principalmente el factor de lucro, mediante la producción de bienes y servicios.

2.9.5 Trabajo social y clima organizacional. El profesional trabajador social dentro de las organizaciones cumple diversas funciones, participando en diferentes procesos de reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento y capacitación del personal, además de la atención micro social del trabajador que presenta condiciones que no se ajustan a las exigencias del medio laboral. Colaboramos en las actividades dirigidas al desarrollo del ser humano, y como este debe comportarse en la organización de acuerdo con las exigencias. Sáenz J. (1996) señala que actualmente los Trabajadores Sociales han logrado trascender una intervención micro para intervenir en el clima organizacional de instituciones o empresas. Como bien lo señalan Contreras y Matheson (1984):

Todo diagnóstico sobre una organización requiere conocer no sólo la estructura de ésta, sino también las características de las personas que la componen y la percepción que ellas tienen de su organización, es decir, no puede haber diagnóstico sin conocimiento cabal del clima organizacional.

Se genera una oportunidad que permite al Trabajador Social conocer las características propias del ambiente de trabajo, el cómo son percibidas y cuáles son las posibilidades de cambio que se le pueden ofrecer a la organización cuando algunos factores internos o externos puedan afectar este clima. Con el recurso humano el profesional cumple un rol importante a la hora de formular y desarrollar programas en beneficio a los trabajadores en su ambiente laboral y familiar.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación y diseño

En el presente capítulo haremos referencia a la metodología utilizada para describir el clima laboral según la percepción de los trabajadores en la empresa Homecenter Sodimac Chillán durante el año 2015.

Utilizamos el paradigma de enfoque cuantitativo en donde se requiere visualizar los elementos del problema de investigación, cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar, es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo existe entre sus elementos. Hernández, Fernández & Baptista (2008) señalan que la investigación de enfoque cuantitativo usa la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

La investigación utilizará un diseño descriptivo, buscando especificar las características y rasgos importantes del clima organizacional, en donde se detalla una situación determinada, y de qué modo manifiesta, miden y evalúan diferentes aspectos de lo que se investiga, en donde cada una de las dimensiones o componentes se miden independientemente, con el fin de describir las relaciones e interacciones de lo que se investiga, desde los mismos protagonistas de los hechos (Hernández, et al,2008).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Universo. La compañía Homecenter Sodimac sucursal Chillán, cuenta con una dotación de 268 trabajadores aprox. de las áreas de ventas, prevención, operaciones tienda, recursos humanos, entre otras, de las cuales corresponde a un 65% hombres y un 35% mujeres, de rangos etarios entre 19 y 70 años cumplidos hasta fines de junio de 2015. El 100% de los trabajadores cuentan con enseñanza media completa, un 10% aprox. con estudios superiores finalizados, y el 20% aprox. restante trabajan y estudian simultáneamente.

3.2.2 Muestra. Se utilizó un tipo de muestra no probabilística, y de participantes voluntarios (muestra autoseleccionada) en la que todos los trabajadores tuvieron la misma posibilidad de ser

elegidos (Sampieri, Fernández, Baptista, 2010). Se aplicó el cuestionario a 215 trabajadores los que voluntariamente accedieron a responder, que corresponde al 80,2% de la dotación presente en la tienda en el periodo de la recolección de los datos.

- **Heterogeneidad.** Dentro de la muestra existe diferenciación en el cargo y áreas de trabajo, en el rango etario (17 y 70 años), la diferenciación de sexo, la antigüedad dentro de la compañía, el nivel educacional de los trabajadores y la relación laboral del contrato de trabajo.
- **Homogeneidad.** La muestra de la dotación pertenece a trabajadores activos de Homecenter Sodimac sucursal Chillán.

3.3 Instrumento de recolección de datos

Utilizaremos en nuestro estudio el cuestionario Great Place to Work, que mide con precisión el nivel de clima laboral dentro de las organizaciones. Este instrumento se divide en 5 dimensiones y que a su vez se subdivide en 14 subdimensiones, como grupo de investigación agrupamos los 58 ítems del cuestionario en las subdimensiones según su relación y coherencia, que presentaremos en la tabla 1.

3.3.1 Cuestionario de clima organizacional Great Place to Work

Tabla 1.

Cuestionario Great Place to Work

Dimensiones	Subdimensiones	Ítems del cuestionario por subdimensión
Credibilidad	Mantener una buena Comunicación con las distintas personas de la tienda.	1. Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes. 2. Los jefes indican sus expectativas claramente. 3. Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa. 4. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.
	Actuar con integridad cumpliendo lo que se promete.	5. La gerencia es competente en llevar el negocio.

(continúa en la pág. siguiente)

(continuación)

6. Los jefes contratan personas que calzan bien con nuestra cultura.
7. Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.
8. Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.
9. A las personas aquí se le da bastante responsabilidad.
10. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y que debemos hacer para lograrlo.
11. Los jefes cumplen sus promesas.
12. Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.
13. Yo creo que los jefes despedirían a la gente solo como último recurso.
14. Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética.

Respeto

Demostrar apoyo y reconocer el esfuerzo.

15. Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.
17. Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra.
18. Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.
19. Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.
25. Los jefes demuestran interés sincero en mí no solo como empleado.

(continúa en la pág. siguiente)

(continuación)

	Ofrecer y pedir ayuda de las personas.	20. Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo.
	Cuidado por las personas en su vida familiar y laboral.	16. Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo. 21. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar. 22. Este es un lugar físicamente seguro para trabajar. 23. Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo. 24. A las personas se le anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal. 26. Puedo ausentarme cuando considero que es necesario. 27. Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.
Imparcialidad	Ser equitativo en la repartición de ganancias y beneficios.	28. A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen. 29. Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.
	Ofrecer igualdad de oportunidades de desarrollo.	30. Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual. 32. Los jefes evitan el favoritismo. 33. La gente es tratado justamente sin importar su orientación sexual. 35. La gente es tratado justamente sin importar su sexo.

(continúa en la pag. Siguiente)

(continuación)

		36. La gente es tratado justamente sin importar su edad.
		37. Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.
	Proceder con justicia y sin discriminación.	57. La gente es tratada justamente sin importar su condición social.
		31. Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos.
		34. Los ascensos se les da a quienes más lo merecen.
		38. Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.
Orgullo	Por lo logros de las personas.	40. Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es “solo un trabajo”.
		41. Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.
	Por los logros del equipo.	39. Siento que mi participación hace la diferencia.
		43. Las personas están dispuestas a dar extras para hacer el trabajo.
	Por la empresa.	42. Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo.
		44. Me siento bien por la manera en que contribuimos como empresa a la comunidad.
		45. A la gente le gusta venir a trabajar aquí.
		46. Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí.

(continúa en la pag. siguiente)

(continuación)

		58. Tomando todo en consideración yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.
Camaradería	Crear oportunidades para la intimidad.	49. Aquí las personas celebran eventos especiales.
	Incentivar la hospitalidad por ejemplo de los nuevos integrantes del equipo.	47. Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido. 48. Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo se les hace sentir como en casa. 52. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.
	Fomentar un sentido de equipo.	50. Este es un lugar amistoso donde trabajar. 51. Este es un lugar entretenido donde trabajar. 53. Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo. 54. Aquí hay un sentido de “familia” o equipo. 55. Estamos todos juntos en esto. 56. Uno puede contar con la cooperación de las personas.

Nota. Tabla de elaboración propia.

3.3.2 Interpretación de los porcentajes de cuestionario GPTW. Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta se presentarán en términos de porcentajes de cero a cien, calculados por la aceptación “casi siempre es verdadero”, el resultado final por sucursal se compara en relación a los resultados globales de la industria Sodimac, de acuerdo a la puntuación de diferencia es la que determina si el clima laboral es lo esperado por la organización.

Tabla 2.

Alternativas de respuestas de los ítems del cuestionario GPTW

1	2	3	4	5
Casi siempre es falso.	Frecuentemente es falso.	A veces es falso, a veces es verdadero.	Frecuentemente es verdadero.	Casi siempre es verdadero

Nota. Tabla de elaboración propia.

Tabla 3.

Ítems GAP

Deficiente	Óptimo
-12 Puntos o menos.	-5 puntos o más.

Nota. Tabla de elaboración propia.

Los ítems con mayor GAP, son aquellas afirmaciones peor evaluadas, esto significa que en la puntuación de diferencia entre los resultados de la sucursal v/s los resultados globales es de -12 o menos. Los ítems con menor GAP, son aquellas afirmaciones mejor evaluadas, esto significa que en la puntuación de diferencia entre los resultados de la sucursal v/s los resultados globales es de -5 o más.

3.3.3 Procedimientos

3.3.3.1 Recolección de datos. Se obtendrán los datos a través de la aplicación del instrumento de clima organizacional a cada trabajador que acceda voluntariamente a responder.

3.3.3.2 Análisis estadístico. Analizaremos los datos obtenidos del cuestionario, describiendo e interpretándolos, proporcionando un análisis descriptivo del clima organizacional y propuestas que favorezcan a las mejoras del ambiente laboral.

3.3.4 Confiabilidad y validez

- **Confiabilidad.** Es un instrumento que se aplica cada año en la compañía, siendo los resultados sin variaciones significativas. En los dos últimos años (2013- 2014) los resultados varían en 2.8 puntos, siendo en años anteriores variaciones máximas de 4 puntos.
- **Validez.** Este instrumento se ha aplicado en más de 45 países a nivel mundial, tomando como base la medición de más de 10 millones de colaboradores. En Chile durante el año 2014 se investigaron más de 200 empresas de distintos rubros, midiendo a 287.928 colaboradores a lo largo de todo el país. En Homecenter Sodimac se utiliza este instrumento desde el año 2005 hasta la fecha actual.

3.4 Calendario de eventos.

Tabla 4.

Eventos de la investigación

Meses	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																				
Aplicación del cuestionario.				x	x	x														
Tabulación de los datos.									x	x	x	x								
Análisis de los resultados.													x	x	x	x				
Elaboración del informe final.																	x	x	x	x

Nota. Tabla de elaboración propia.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Introducción

En el presente capítulo daremos a conocer los resultados y el análisis de los datos recopilados en la encuesta GPTW durante el año 2015, un total de 215 trabajadores accedieron a responder voluntariamente el cuestionario de clima laboral.

Se presentarán los resultados de acuerdo a las respuestas “casi siempre es verdadero”, expresado en un porcentaje de aceptación de este tipo respecto al total. Realizaremos un análisis tanto en los aspectos generales como de las dimensiones, subdimensiones e ítems con los resultados más significativos de acuerdo a cada objetivo de investigación.

4.2 Media general por dimensión

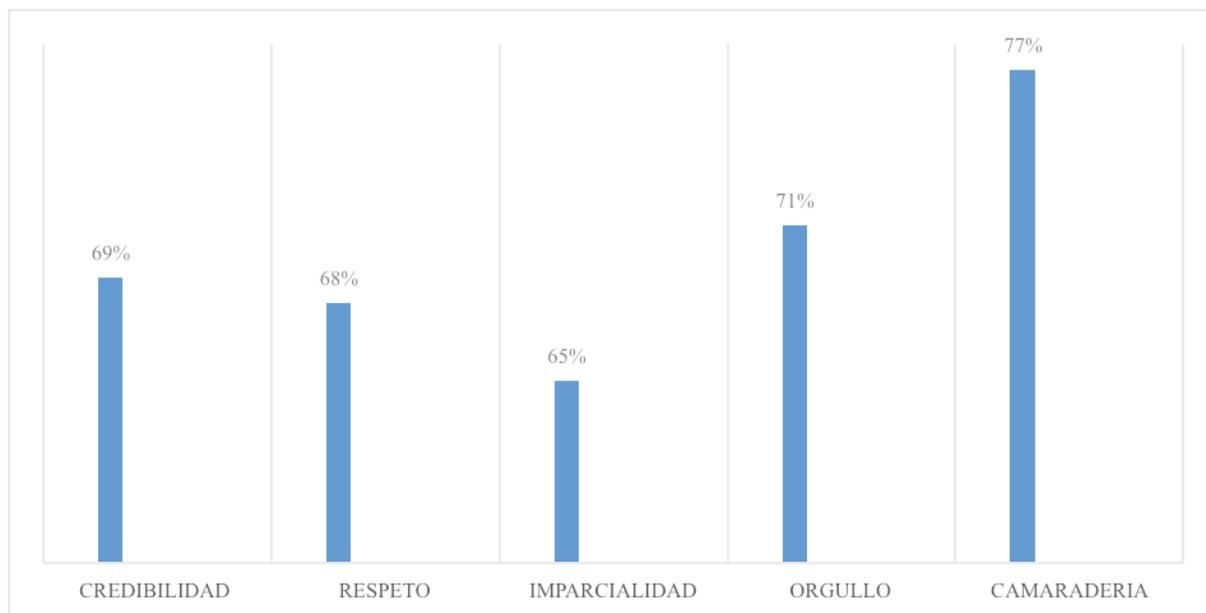


Figura 2. Resultados generales por dimensión.

Nota. Figura de elaboración propia.

El gráfico anterior presenta los resultados generales según las dimensiones medidas de la encuesta GPTW a nivel de la sucursal de Chillán. Podemos observar que el mayor porcentaje de aceptación, corresponde a la dimensión de camaradería con un 77%, es decir, personas que declararon en los ítems “casi siempre es verdadero”, entendida como las instancias que se regeneran dentro de la organización del sentido de equipo, intimidad y hospitalidad entre los trabajadores.

La dimensión de orgullo ocupa el segundo lugar con un 71% de aceptación de los ítems, esta dimensión es entendida como la percepción que visualizan los trabajadores en relación a su participación en los logros de las personas, los logros del equipo y los logros de la empresa.

La dimensión de credibilidad se encuentra en el tercer lugar de los resultados con un 69% de aceptación de los ítems, esta dimensión es entendida como el actuar con integridad cumpliendo lo que se promete por parte de las jefaturas de la tienda, y el mantener una adecuada comunicación con las distintas personas de la sucursal.

La dimensión de respeto ocupa el cuarto lugar de los porcentajes con un 68% de aceptación de los ítems, esta dimensión es entendida como el cuidado por las personas en su vida familiar y laboral, el ofrecer y pedir ayuda de los trabajadores, y el demostrar apoyo y reconocer el esfuerzo de todas las personas de la organización.

La dimensión de imparcialidad se encuentra en el quinto lugar de los resultados con un 65% de aceptación de los ítems, esta dimensión es entendida como la equidad en la repartición de las ganancias y beneficios de la organización, el ofrecer igualdad de oportunidades de desarrollo a sus trabajadores, y el proceder con justicia y sin discriminación de las personas.

El resultado total de las cinco dimensiones es de un 70% de la aceptación por los trabajadores, los que declararon “casi siempre es verdadero” en los ítems consultados en el instrumento GPTW durante el año 2015. Llama la atención que tres de las cinco dimensiones se encuentran bajo el 70% de aceptación, siendo camaradería y orgullo con porcentajes sobre el 70%. Por los antecedentes expuestos la hipótesis planteada (66,6%) es refutada ya que el resultado obtenido (70%) es mayor que lo esperado.

4.3 Resultados por dimensiones y subdimensiones

A continuación, presentaremos los resultados del instrumento GPTW por dimensiones y sus subdimensiones.

4.3.1 Dimensión de Credibilidad. Esta dimensión se divide en dos subdimensiones que corresponden a:

- **Comunicación.** Mantener una buena comunicación con las distintas personas de la tienda.

- **Integridad.** Actuar con integridad cumpliendo lo que se promete.

4.3.1.1 Resultados de las subdimensiones de credibilidad

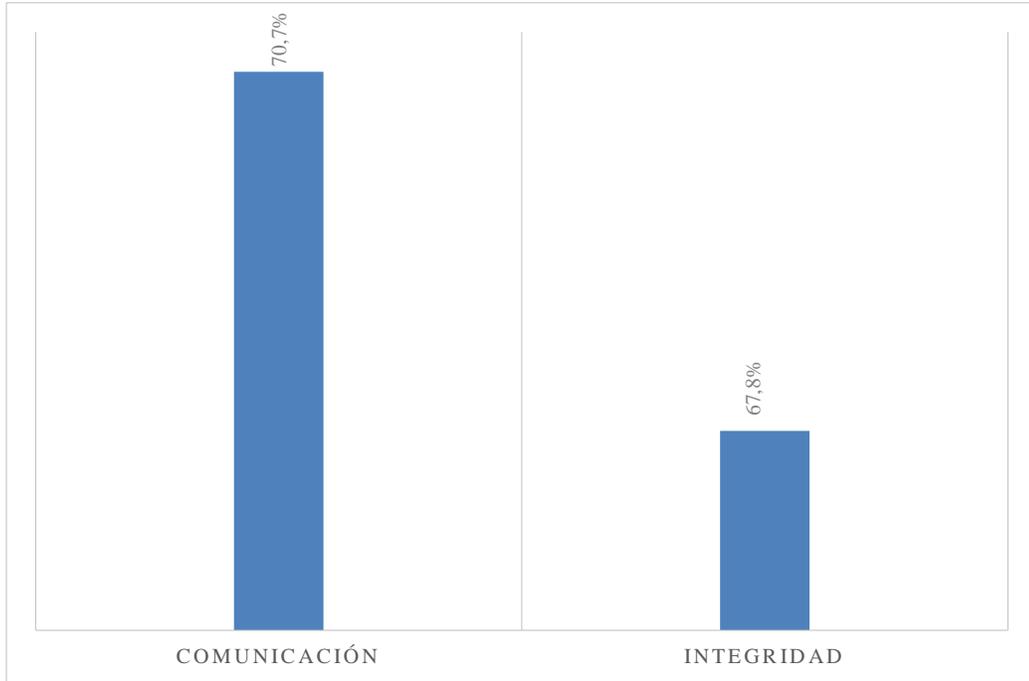


Figura 3. Resultados de las subdimensiones de credibilidad.

Nota. Figura de elaboración propia.

El gráfico anterior presenta los resultados de la dimensión de credibilidad, la que se divide en dos subdimensiones. El mayor porcentaje corresponde a comunicación con un 70,7% de aceptación por parte de los trabajadores, es decir, las personas declararon en los ítems “casi siempre es verdadero”, en comparación con la subdimensión de integridad que obtiene un 68% de aceptación, siendo la diferenciación de 2,7% en ambas subdimensiones.

4.3.1.2 Ítems con mayores y menores porcentajes de aceptación en la dimensión de credibilidad

Tabla 5.

<i>Ítems con mayores y menores porcentajes de aceptación en la dimensión de credibilidad</i>			
Subdimensiones	Ítems por subdimensiones	Prom.	
Comunicación	1.Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.	63%	
	2.Los jefes indican sus expectativas claramente.	69%	
	3.Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa.	72%	
	4.Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	79%	
	Promedio	70,7%	
Integridad	5.La gerencia es competente en llevar el negocio.	76%	
	6.Los jefes contratan personas que calzan bien con nuestra cultura.	63%	
	7.Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.	62%	
	8.Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.	68%	
	9.A las personas aquí se le da bastante responsabilidad.	78%	
	10.Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y que debemos hacer para lograrlo.	73%	
	11.Los jefes cumplen sus promesas.	59%	
	12.Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	59%	
	13.Yo creo que los jefes despedirían a la gente solo como último recurso.	65%	
	14.Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética.	75%	
		Promedio	67,8%

Nota. Tabla de elaboración propia.

Cabe señalar que esta dimensión se mide por 14 ítems, en la tabla anterior podemos observar los resultados por dimensión y subdimensiones por afirmaciones consultadas a los trabajadores. La subdimensión de comunicación se mide por 4 ítems, donde el ítem con mayor porcentaje de aceptación

corresponde a la afirmación N°4, la que se refiere a la accesibilidad que tienen los trabajadores para establecer conversaciones con las jefaturas (79% de aceptación), siendo el menor porcentaje de aceptación el ítem N°1 donde se afirma que los jefes mantienen informados a sus trabajadores de los cambios importantes que ocurren dentro de la organización (63% de aceptación). La media de la subdimensión de comunicación es de 70,7% de aceptación, es decir, los trabajadores responden “casi siempre es verdadero” en los ítems consultados.

La subdimensión de integridad se mide por 10 ítems, donde los porcentajes mayores de aceptación corresponden a las afirmaciones N°5 y N°6, donde los trabajadores manifiestan que se les da bastante responsabilidad dentro de la empresa (78% de aceptación), y que la gerencia de la tienda tiene las competencias necesarias para dar buenos resultados a nivel de la sucursal (76% de aceptación). Los menores porcentajes de aceptación corresponden a los ítems N°11 y N°12, los que refieren que la palabra de los jefes coincide con sus acciones (59% de aceptación) y que cumplen sus promesas (59% de aceptación). La media de la subdimensión de integridad es de 67,8% de aceptación, es decir, los trabajadores responden “casi siempre es verdadero” con los ítems consultados.

Las afirmaciones con mayores porcentajes corresponden a los ítems N°4 y N°9, los que refieren a la accesibilidad que tienen las personas para hablar con sus jefaturas (79% de aceptación en la subdimensión de comunicación), y que en la organización se les da bastante responsabilidad a los trabajadores (78% de aceptación en la subdimensión de integridad). Destacaremos además las afirmaciones que se encuentran sobre el 70% de aceptación, las que se identifican con la relación de los directivos y jefaturas con los trabajadores y los procesos administrativos. 75% de aceptación en la afirmación que refiere a la honestidad y ética de la jefatura en ejercer el negocio (ítem N° 14, subdimensión de integridad). 73% de aceptación en el ítem que menciona a la jefatura con una visión clara de los objetivos de la organización y cuál es el camino para lograr lo establecido (ítem N°10, subdimensión de integridad). 72% de aceptación corresponde a la afirmación que manifiesta que las personas pueden realizar cualquier pregunta a sus jefes y recibir una respuesta directa (ítem N°3, subdimensión de comunicación).

4.3.1.3 Ítems de aceptación mayores a 70% en la dimensión de credibilidad

Tabla 6.

Ítems de aceptación mayores a 70% en la dimensión de credibilidad

Ítems	Resultado	Subdimensión
Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	79%	Comunicación
A las personas aquí se le da bastante responsabilidad.	78%	Integridad
La gerencia es competente en llevar el negocio.	76%	Integridad
Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética.	75%	Integridad
Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y que debemos hacer para lograrlo.	73%	Integridad
Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa.	72%	Comunicación

Nota. Tabla de elaboración propia.

Del análisis de la tabla anterior observamos que la subdimensión de comunicación contiene el ítem con el porcentaje más alto de la dimensión en comparación de la subdimensión de integridad que contiene mayor cantidad de afirmaciones sobre un 70% de aceptación (4 ítems) y comunicación dos ítems. Promediando los ítems destacados mayores de 70% de aceptación cada subdimensión, comunicación obtiene un 75,5% e integridad un 75,5% de aceptación.

En relación a las afirmaciones con menor porcentaje, las encontramos en los ítems N°11 y N°12, los que refieren que los jefes no cumplen sus promesas y que sus palabras no coinciden con sus acciones (59% de aceptación en la subdimensión de integridad), de estos ítems se puede traducir que, desde la percepción de los participantes, estas afirmaciones no son aceptadas con mayor credibilidad por parte de las personas, vista en comparación a los demás ítems de esta dimensión. Cabe mencionar además otros ítems que obtienen los porcentajes más bajos de aceptación por parte de los trabajadores. Un 62% de aceptación en el ítem N°7 en donde refiere que las jefaturas realizan un buen trabajo asignando y coordinando a las personas (subdimensión de integridad). 63% de aceptación en el ítem N°1, se manifiesta que los jefes mantienen informado a los trabajadores a cerca de los temas y cambios importantes que ocurren en la organización (su dimensión de comunicación), además con un 63% en el ítem N°6, que menciona que la empresa contrata personas que calzan con la cultura propia de Sodimac (subdimensión de integridad). Las percepciones en relación a estas afirmaciones consideran que los

menores porcentajes de aceptación, corresponden a las funciones o acciones que desempeñan las jefaturas en la organización.

4.3.1.4 Ítems con porcentajes bajos de aceptación en la dimensión de credibilidad

Tabla 7.

Ítems con porcentajes bajos e aceptación en la dimensión de credibilidad

Ítems	Resultado	Subdimensión
Los jefes cumplen sus promesas.	59%	Integridad
Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	59%	Integridad
Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.	62%	Integridad
Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.	63%	Comunicación

Nota. Tabla de elaboración propia.

Del análisis de la tabla anterior observamos que la subdimensión de integridad contiene los ítems con menores porcentajes de aceptación de la dimensión de credibilidad, en comparación a la subdimensión de comunicación. Considerando las afirmaciones de menores porcentajes, podemos concluir que la integridad es percibida con menor significancia por los encuestados en relación a la comunicación.

4.3.2 Dimensión Respeto. Esta dimensión se divide en 3 subdimensiones que corresponden a:

- **Apoyo.** Demostrar apoyo y reconocer el esfuerzo.
- **Ayuda.** Ofrecer y pedir ayuda de las personas.
- **Cuidado.** Cuidado por las personas en su vida laboral y familiar.

4.3.2.1 Resultados de las subdimensiones de respeto.

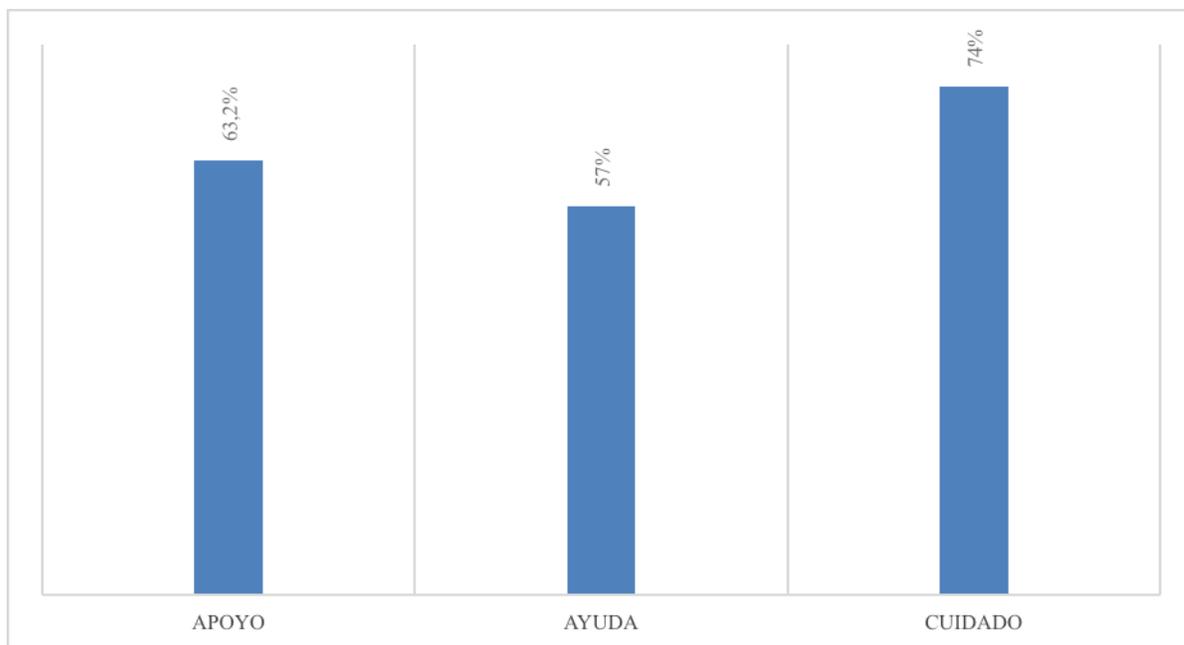


Figura 4. Resultados de las subdimensiones de respeto.

Nota. Figura de elaboración propia.

El gráfico anterior presenta los resultados de la dimensión de respeto, la que se divide en tres subdimensiones. El mayor porcentaje corresponde a la subdimensión de cuidado con un 73,9% de aceptación en los ítems por parte de los trabajadores, es decir, las personas declararon en las afirmaciones “casi siempre es verdadero”, le sigue la subdimensión de apoyo con un 63,1% de aceptación, en contraste de la subdimensión de ayuda que obtiene un 56,5% de aceptación de las afirmaciones. Existe una diferenciación de un 10,8% entre las subdimensiones con mayor y menor porcentaje de aceptación.

4.3.2.2 Ítems con mayores y menores porcentajes de aceptación en la dimensión de respeto.

Tabla 8.

Ítems con mayores porcentajes de aceptación en la dimensión de respeto

Subdimensiones	Ítems por subdimensiones	Prom.
Apoyo	15.Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.	76%
	17.Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra.	51%
	18.Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.	59%
	19.Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.	64%
	25.Los jefes demuestran interés sincero en mí no solo como empleado.	66%
	Promedio	63,2%
Cuidado	16.Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	85%
	21.Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	66%
	22.Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	82%
	23.Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo.	72%
	24.A las personas se le anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.	65%
	26.Puedo ausentarme cuando considero que es necesario.	57%
	27.Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.	91%
	Promedio	74%
Ayuda	20.Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo.	57%
		Promedio

Nota. Tabla de elaboración propia.

Cabe señalar que esta dimensión se mide por 13 ítems, en la tabla anterior podemos observar los resultados por dimensión y subdimensiones de los ítems consultados a los trabajadores. La subdimensión de cuidado se mide por 7 afirmaciones, donde el mayor porcentaje de aceptación corresponde al ítem N°27, donde se afirma que la empresa otorga a sus trabajadores beneficios especiales y únicos (91% de aceptación), siendo el menor porcentaje de aceptación en el ítem N°26, que refiere que los trabajadores pueden ausentarse a su lugar de trabajo cuando consideran necesario (57% de aceptación). La media de la subdimensión de cuidado es de 74% de aceptación, es decir, los trabajadores consideran “casi siempre es verdadero” en los ítems consultados.

La subdimensión de apoyo se mide por 5 ítems, donde el mayor porcentaje de aceptación corresponde a la afirmación N° 15 en donde se afirma que la empresa ofrece el entrenamiento necesario para que las personas se desarrollen profesionalmente (76% de aceptación), siendo el menor porcentaje de aceptación en el ítem N°17, el que refiere sobre el reconocimiento a los trabajadores por el buen trabajo y el esfuerzo extra (51% de aceptación). La media de la subdimensión de apoyo es de 63,2% de aceptación, es decir, los trabajadores consideran están “casi siempre es verdadero” en los ítems consultados.

La subdimensión de ayuda se mide con 1 ítems (N°20), el que refiere que las jefaturas involucran a sus trabajadores en las decisiones que afectan a su trabajo y ambiente laboral (57% de aceptación). La media de la subdimensión de ayuda es de 57% de aceptación, es decir, los trabajadores consideran “casi siempre es verdadero” en el ítem de la dimensión de respeto.

Las afirmaciones con mayores porcentajes corresponden a los ítems N°16 y 27, los que se refieren a los beneficios especiales y únicos que ofrece la compañía (91% de aceptación en la subdimensión de cuidado), y que los trabajadores reconocen que la empresa les proporciona todos los recursos y equipos para la realización del trabajo (85% de aceptación en la subdimensión de cuidado), la percepción de los encuestados en relación a los aspectos más favorables del respeto, es el cuidado y las condiciones que genera la organización para un ambiente sano y libre de riesgo para sus trabajadores. Destacaremos además las afirmaciones que se encuentran sobre el 70% de aceptación, las que se identifican principalmente con el cuidado por las personas tanto en su vida laboral como familiar. El 82% de aceptación en el ítem N°22, donde se manifiesta que la sucursal es un lugar físicamente seguro para trabajar (subdimensión de cuidado). Un 76% de aceptación en el ítem N°15 donde refiere que a las personas se les ofrece entrenamiento y capacitación para desarrollarse más profesionalmente (subdimensión de apoyo). 72% de aceptación corresponde al ítem N°23, donde manifiesta que la infraestructura contribuye a un adecuado ambiente de trabajo (subdimensión de cuidado).

4.3.2.3 Ítems de aceptación mayores a 70% en la dimensión de respeto.

Tabla 9.

Ítems de aceptación mayores a 70% en la dimensión de respeto

Ítems	Resultado	Subdimensión
Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.	91%	Cuidado
Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	85%	Cuidado
Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	82%	Cuidado
Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.	76%	Apoyo
Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo.	72%	Cuidado

Nota. Tabla de elaboración propia.

Del análisis de la tabla anterior se observamos que la subdimensión de cuidado contiene los porcentajes más altos, con 4 ítems mayores al 70% de aceptación, en relación a la subdimensión de apoyo, el cual solo cuenta con 1 ítem mayor al 70%.

Las afirmaciones con menor porcentaje las encontramos en los ítems N°17, N°26 y N°20, las que refieren que las jefaturas muestran reconocimiento al buen trabajo y esfuerzo extra de sus empleados (51% de aceptación en la subdimensión de apoyo), los trabajadores pueden ausentarse cuando consideren necesario (57% de aceptación en la subdimensión de cuidado) y que los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o a su ambiente (57% de aceptación en la subdimensión de ayuda), y un 59% en el ítem N°18 donde los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo (subdimensión de apoyo). Las percepciones en relación a estas afirmaciones consideran que los menores porcentajes de aceptación, corresponden a las funciones o acciones que desempeñan las jefaturas en la organización.

4.3.2.4 Ítems con porcentajes bajos de aceptación en la dimensión de respeto.

Tabla 10.

Ítems con porcentajes bajos de aceptación en la dimensión de respeto

Ítems	Resultado	Subdimensión
Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra.	51%	Apoyo
Puedo ausentarme cuando considero que es necesario.	57%	Cuidado
Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo.	57%	Ayuda
Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.	59%	Apoyo

Nota. Tabla de elaboración propia.

Del análisis de la tabla anterior observamos que los menores porcentajes de aceptación corresponden a las tres subdimensiones, considerando dos ítems de apoyo que promedia un 55%, cuidado y ayuda con un ítem de 57%. Considerando las afirmaciones de menores porcentajes, podemos concluir que de todas las subdimensiones existen aspectos de mejoras, las percepciones corresponden a las funciones o acciones que desempeñan las jefaturas en la organización.

4.3.3 Dimensión Imparcialidad. Esta dimensión se divide en 3 subdimensiones que corresponden a:

- **Equitativo.** En la repartición de ganancias y beneficios.
- **Igualdad.** De oportunidades de desarrollo.
- **Justicia.** Proceder con justicia y sin discriminación.

4.3.3.1 Resultados de las subdimensiones de imparcialidad

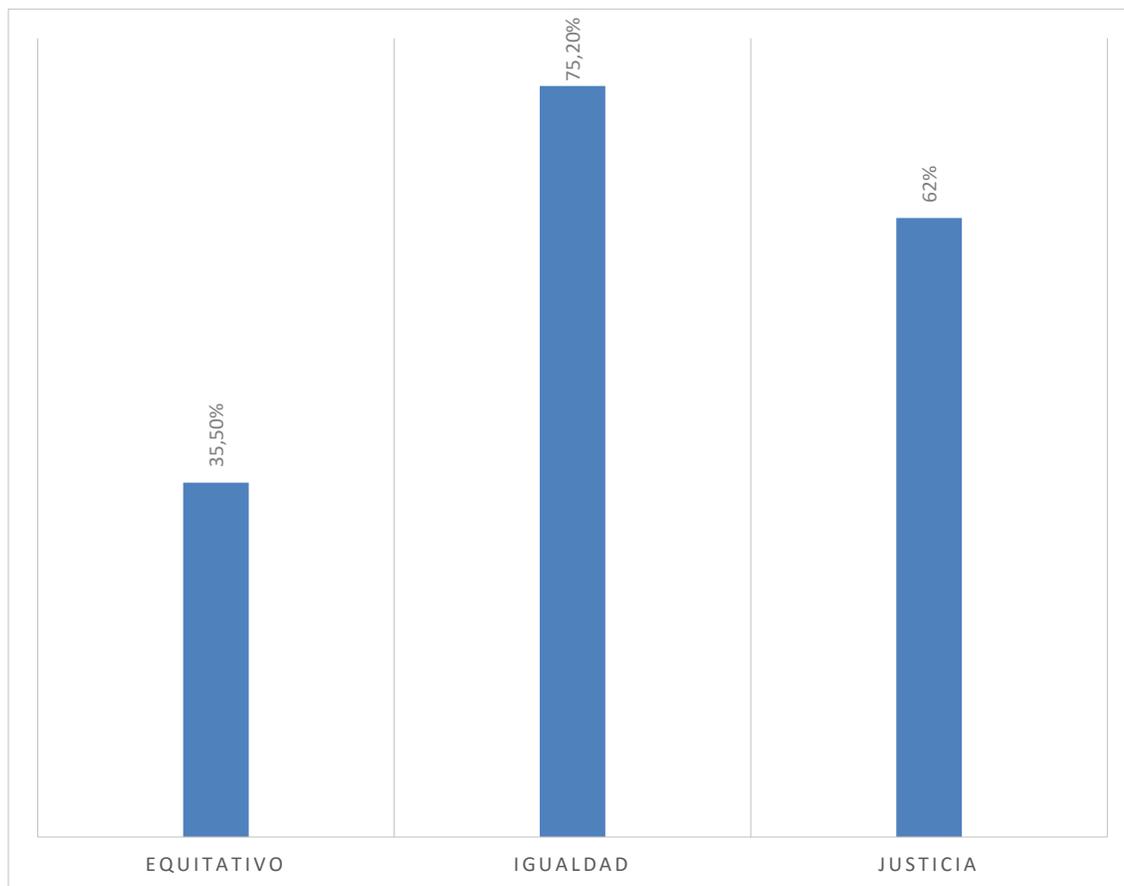


Figura 5. Resultados de las subdimensiones de imparcialidad.

Nota. Figura de elaboración propia.

El gráfico anterior presenta los resultados de la dimensión de imparcialidad, la que se divide en tres subdimensiones. El mayor porcentaje corresponde a igualdad con un 75,2% de aceptación en los ítems por parte de los trabajadores, es decir, las personas declararon en los ítems “casi siempre es verdadero”, le sigue la subdimensión de justicia con un 62,2% de aceptación, en contraste de la subdimensión equitativo que obtiene un 35,5% de aceptación de las afirmaciones. Existe una diferenciación de un 39,7% entre las subdimensiones con mayor y menor porcentaje de aceptación.

4.3.3.2 Ítems con mayores y menores porcentajes de aceptación en la dimensión de imparcialidad

Tabla 11.

Ítems con mayores y menores porcentajes de aceptación en la dimensión de imparcialidad

Subdimensiones	Ítems por subdimensiones	Prom.
Equitativo	28.A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen	39%
	29.Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	32%
	Promedio	35,5%
Igualdad	30.Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual.	54%
	32. Los jefes evitan el favoritismo.	46%
	33.La gente es tratado justamente sin importar su orientación sexual.	87%
	35.La gente es tratado justamente sin importar su sexo.	85%
	36.La gente es tratado justamente sin importar su edad.	85%
	37.Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.	84%
	57.La gente es tratada justamente sin importar su condición social.	86%
	Promedio	75,2%
Justicia	31.Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos.	64%
	34.Los ascensos se les da a quienes más lo merecen.	52%
	38.Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.	71%
	Promedio	62,3%

Nota. Tabla de elaboración propia.

Cabe señalar que esta dimensión de mide por 12 ítems, en la tabla anterior podemos observar los resultados por dimensión y subdimensiones de las afirmaciones consultadas a los trabajadores. La subdimensión de igualdad se mide por 7 ítems, los mayores porcentajes de aceptación corresponden a los ítems N°33, N°35 y N°36, los que manifiestan que las personas son tratadas de igual manera sin importar su orientación sexual (87% de aceptación), la gente es tratada de igual forma sin importar su

sexo (85% de aceptación) y sin importar su edad (85% de aceptación), siendo el menor porcentaje de aceptación en la afirmación del ítem N°32, el que refiere que los jefes evitan el favoritismo (46% de aceptación). La media de la subdimensión de igualdad es de 75,2% de aceptación, es decir, los trabajadores manifiestan “casi siempre es verdadero” en los ítems consultados.

La subdimensión de justicia se mide por 3 ítems, donde el mayor porcentaje de aceptación corresponde a la afirmación N°38, la que refiere que si las personas son tratadas justamente se les dará la oportunidad de ser escuchados y de recibir un trato justo con un 71% de aceptación, siendo el menor porcentaje de aceptación en la afirmación del ítem N° 34, el que refiere que los ascensos se les da a quienes más lo merecen (52% de aceptación). La media de la subdimensión de justicia es de 62,3% de aceptación, es decir, los trabajadores manifiestan “casi siempre es verdadero” en los ítems consultados.

La subdimensión de equitativo se mide con 2 ítems, donde el mayor porcentaje de aceptación corresponde a la afirmación N°28, en donde refiere que la empresa les paga a sus trabajadores justamente por el trabajo que realizan (39% de aceptación), siendo el menor porcentaje de aceptación en la afirmación del ítem N°29, donde los trabajadores sienten que no reciben una parte justa de las ganancias que obtiene la compañía (32% de aceptación). La media de la subdimensión de equitativo es de 35,5% de aceptación, es decir, los trabajadores manifiestan “casi siempre es verdadero” en los ítems consultados.

Las afirmaciones con mayor porcentaje corresponden a los ítems 33 y 57, los que mencionan que las personas son tratadas justamente sin importar su orientación sexual (87% de aceptación en la subdimensión de igualdad), y que los trabajadores son tratados dignamente sin importar su condición social (86% de aceptación en la subdimensión de igualdad). Destacaremos además las afirmaciones que se encuentran sobre el 70% de aceptación. El 85% de aceptación en el ítem N°36 donde se menciona que los trabajadores son tratados justamente sin importar su edad, ni su sexo 85% de aceptación en el ítem N°35 (subdimensión de igualdad). Con un 84% de aceptación en el ítem N°37 que refiere que las personas reciben un trato adecuado sin importar su posición dentro de la empresa (subdimensión de igualdad). 71% de aceptación en el ítem N°38 que manifiesta que, si los trabajadores son tratados injustamente, se les dará la oportunidad de ser escuchados y de recibir un trato justo (subdimensión de justicia). La percepción de los encuestados en relación a los aspectos más favorables de la imparcialidad, es la igualdad, las personas perciben que los trabajadores son aceptados y respetados a pesar de sus diferencias.

4.3.3.3 Ítems de aceptación mayores a 70% en la dimensión de imparcialidad

Tabla 12.

Ítems de aceptación mayores a 70% en la dimensión de imparcialidad

Ítems	Resultado	Subdimensión
La gente es tratada justamente sin importar su orientación sexual.	87%	Igualdad
La gente es tratada justamente sin importar su condición social.	86%	Igualdad
La gente es tratada justamente sin importar su sexo.	85%	Igualdad
La gente es tratada justamente sin importar su edad.	85%	Igualdad
Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.	84%	Igualdad
Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.	71%	Justicia

Nota. Tabla de elaboración propia.

Del análisis de la tabla anterior observamos que la subdimensión de igualdad contiene los porcentajes más altos, con 5 ítems mayores al 70% de aceptación en relación a la subdimensión de justicia la cual cuenta con 1 ítem mayor al 70%.

Las afirmaciones con menores porcentajes las encontramos en los ítems N°29 y N°28, en donde los trabajadores sienten que no reciben una parte justa de las ganancias que obtiene la organización (32% de aceptación en la subdimensión de equitativo), y que a las personas se les paga justamente por el trabajo que ejecutan (39% de aceptación en la subdimensión de equitativo). Un 46% de aceptación de la afirmación que menciona que las jefaturas evitan el favoritismo (ítem N° 32, subdimensión de igualdad). Las percepciones en relación a estas afirmaciones consideran que los menores porcentajes de aceptación, corresponden a las remuneraciones que proporciona la organización a sus empleados.

4.3.3.4 Ítems con porcentajes bajos de aceptación en la dimensión de imparcialidad

Tabla 13

Ítems con porcentajes bajos de aceptación en la dimensión de imparcialidad

Ítems	Resultado	Subdimensión
Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	32%	Equitativo
A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	39%	Equitativo
Los jefes evitan el favoritismo.	46%	Igualdad

Nota. Tabla de elaboración propia.

Del análisis de la tabla anterior observamos que los menores porcentajes de aceptación corresponden a la subdimensión de equitativo, la que promedia un resultado de 35,5% siendo la subdimensión con el porcentaje menor de la encuesta. Podemos concluir que las percepciones en relación a estas afirmaciones consideran que los menores porcentajes de aceptación, corresponden a la repartición de ganancias y beneficios a los trabajadores.

4.3.4 Dimensión orgullo. Esta dimensión se divide en tres subdimensiones correspondientes a:

- **Empresa.** Orgullo por los logros de la empresa.
- **Equipo.** Orgullo por los logros del equipo.
- **Personas.** Orgullo por los logros de las personas.

4.3.4.1 Resultados de las subdimensiones de Orgullo

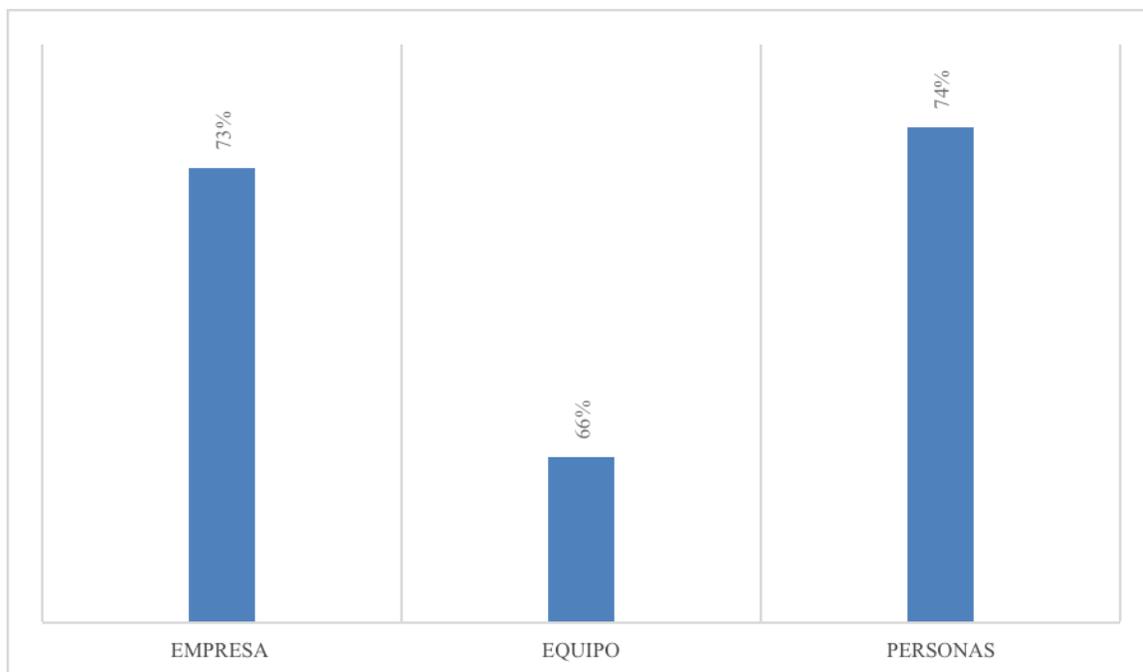


Figura 6. Resultados de las subdimensiones de orgullo.

Nota. Figura de elaboración propia.

El gráfico anterior presenta los resultados de la dimensión de orgullo, la que se divide en tres subdimensiones. El mayor porcentaje corresponde a la subdimensión orgullo por los logros del equipo con un 75,5% de aceptación en los ítems por parte de los trabajadores, es decir, las personas declararon “casi siempre es verdadero”. Le sigue la subdimensión orgullo por la empresa con un 70,4% de aceptación, en contraste de la subdimensión orgullo por las personas que obtiene un 69,8% de aceptación de las afirmaciones. Existe una diferenciación de un 5,7% entre las subdimensiones con mayor y menor porcentaje.

4.3.4.2 Ítems con mayores y menores porcentaje de aceptación en la dimensión de orgullo

Tabla 14.

Ítems con mayores y menores porcentajes de aceptación en la dimensión de orgullo

Subdimensiones	Ítems por subdimensiones	Prom.
Orgullo por las personas	40. Mi trabajo tiene un significado especial: este no es “solo un trabajo”.	70%
	41. Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.	77%
	Promedio	74%
Orgullo por el equipo	39. Siento que mi participación hace la diferencia.	77%
	43. Las personas están dispuestas a dar extras para hacer el trabajo.	54%
	Promedio	66%
Orgullo por la empresa	42. Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo.	74%
	44. Me siento bien por la manera en que contribuimos como empresa a la comunidad.	74%
	45. A la gente le gusta venir a trabajar aquí.	65%
	46. Estoy orgullo de decirles a otros que trabajo aquí.	77%
	58. Tomando todo en consideración yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.	75%
	Promedio	73%

Nota. Tabla de elaboración propia.

Cabe señalar que esta dimensión se mide por 9 ítems, en la tabla anterior podemos observar los resultados por dimensión y subdimensiones de los ítems consultados a los trabajadores. La subdimensión de orgullo por las personas se mide con 2 ítems, donde el mayor porcentaje de aceptación corresponde al ítem N°41, donde se afirma que a los trabajadores les gustaría trabajar en la empresa por un largo tiempo más (77% de aceptación), siendo el menor porcentaje de aceptación en la subdimensión de orgullo la afirmación del ítem N° 40, la que refiere que menciona que el trabajo tiene un significado especial, y este no es solo una responsabilidad (70% de aceptación). La media de la

subdimensión de orgullo por las personas es de 74% de aceptación, es decir, los trabajadores consideran “casi siempre es verdadero” en los ítems consultados.

La subdimensión de orgullo por el equipo de trabajo se mide por 2 ítems, donde la afirmación con mayor porcentaje de aceptación corresponde al ítem N°39, donde los trabajadores manifiestan que su participación hace la diferencia (77% de aceptación), siendo el menor porcentaje de aceptación el ítem N°43 que menciona que las personas están dispuestas a dar extra para el cumplimiento de sus funciones (54% de aceptación). La media de la subdimensión de orgullo por el equipo de trabajo es de 66% de aceptación, es decir, los trabajadores consideran “casi siempre es verdadero” en los ítems consultados.

La subdimensión de orgullo por la empresa se mide por 5 ítems, donde los mayores porcentajes de aceptación corresponden a las afirmaciones N°46 y N°58, en donde las personas manifiestan que se encuentran orgullosos de mencionar que trabajan en la compañía (77% de aceptación), manifestando además que consideran a la organización como un gran lugar para trabajar (75% de aceptación), en comparación con la afirmación del ítem N°45 que menciona que a las personas les gusta ir a trabajar a la sucursal (65% de aceptación). La media de la subdimensión de orgullo por la empresa es de 73% de aceptación, es decir, los trabajadores consideran “casi siempre es verdadero” en los ítems consultados.

Las afirmaciones con mayores porcentajes corresponden a los ítems N°39, N°41 y N°46, en donde las personas refieren que les gustaría trabajar en la empresa por mucho tiempo más (77% de aceptación en la subdimensión de orgullo por las personas), los trabajadores sienten que son fundamentales en darle un sello a su organización (77% de aceptación en la subdimensión de orgullo por el equipo) y además se sienten orgullosos de pertenecer a Homecenter Sodimac (77% de aceptación en la subdimensión de orgullo por la empresa).

Destacaremos además las afirmaciones que se encuentran sobre el 70% de aceptación. 75% de aceptación en el ítem N°58 que refiere que tomando todo en consideración, las personas aseguran que es un gran lugar para trabajar (subdimensión de orgullo por la empresa). 74% de aceptación en el ítem N°42 que refiere al sentimiento de orgullo de ver los logros de la empresa, 74% de aceptación en el ítem N°44 donde se manifiesta el sentido de bienestar por ver la manera en que contribuyen a la comunidad como organización (subdimensión de orgullo por la empresa). La percepción de los encuestados en relación a los aspectos más favorables del orgullo, es el sentimiento por los logros del conjunto de la empresa. En la siguiente tabla presentaremos los mayores porcentajes de la dimensión.

4.3.4.3 Ítems de aceptación mayores a 70% en la dimensión de orgullo

Tabla 15.

Ítems de aceptación mayores a 70% en la dimensión de orgullo

Ítems	Resultado	Subdimensión
Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.	77%	Orgullo por las personas
Siento que mi participación hace la diferencia.	77%	Orgullo por el equipo
Estoy orgullo de decirles a otros que trabajo aquí.	77%	Orgullo por la empresa
Tomando todo en consideración yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.	75%	Orgullo por la empresa
Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo.	74%	Orgullo por la empresa
Me siento bien por la manera en que contribuimos como empresa a la comunidad.	74%	Orgullo por la empresa

Nota. Tabla de elaboración propia.

Del análisis de la tabla anterior observamos que la subdimensión de orgullo por la empresa contiene mayor cantidad de ítems con los porcentajes más altos (3 ítems). Las tres subdimensiones contienen afirmaciones con los porcentajes más altos de la dimensión.

El menor porcentaje corresponde a la subdimensión de orgullo por el equipo, donde los trabajadores asignan un 54% de aceptación al ítem N°43 donde las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo. Un 65% de aceptación en la afirmación N°45 manifestando que a las personas les gusta ir a trabajar a la empresa.

4.3.4.4 Ítems con porcentajes bajos de aceptación en la dimensión de orgullo

Tabla 16.

Ítems con porcentajes bajos de aceptación en la dimensión de orgullo

Ítems	Resultado	Subdimensión
Las personas están dispuestas a dar extras para hacer el trabajo.	54%	Orgullo por el equipo
A la gente le gusta venir a trabajar aquí.	65%	Orgullo por la empresa

Nota. Tabla de elaboración propia.

Del análisis de la tabla anterior observamos que los menores porcentajes de aceptación corresponden a las subdimensiones de orgullo por el equipo y orgullo por la empresa, podemos concluir que las percepciones en relación a estas afirmaciones consideran que los menores porcentajes de aceptación, a la relación simbiótica de las personas y su organización.

4.3.5 Dimensión camaradería. Esta dimensión se divide en tres subdimensiones correspondientes a:

- **Hospitalidad.** Incentivar la hospitalidad por ejemplo de los nuevos integrantes del equipo.
- **Intimidad.** Crear oportunidades para la intimidad.
- **Sentido de equipo.** Fomentar un sentido de equipo.

4.3.5.1 Resultados de las subdimensiones de camaradería

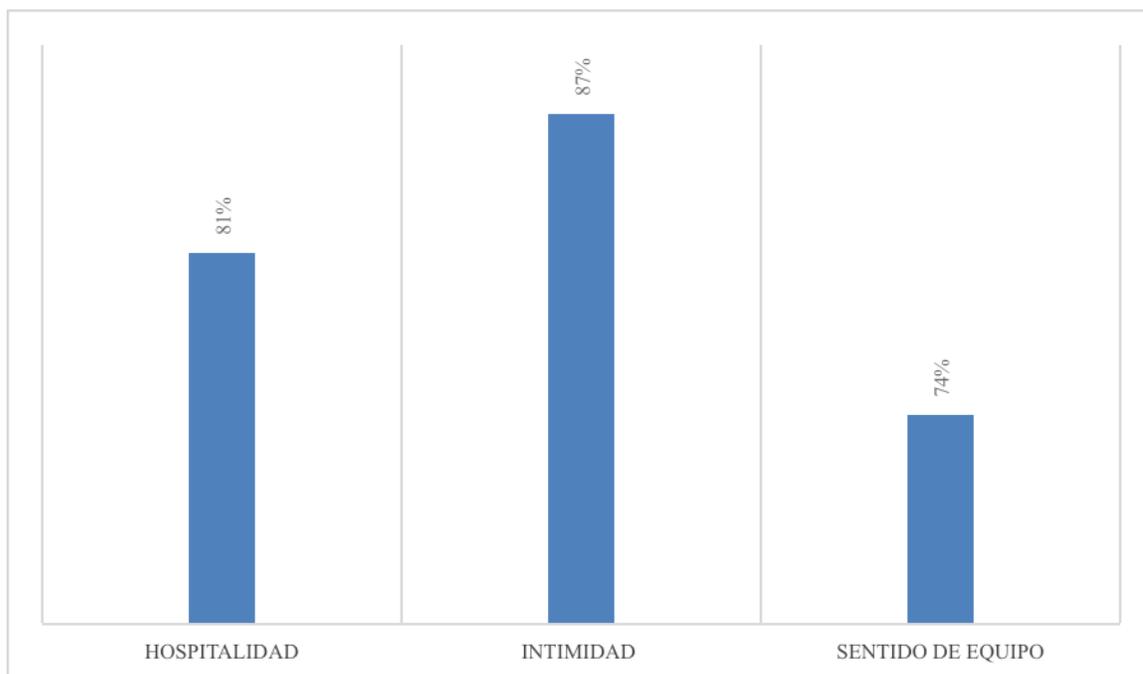


Figura 7. Resultados de las subdimensiones de camaradería.

Nota. Figura de elaboración propia.

El gráfico anterior presenta los resultados de la dimensión de camaradería, la que se divide en tres subdimensiones. El mayor porcentaje corresponde a la subdimensión de intimidad con un 86,7% de aceptación de sus ítems por parte de los trabajadores, es decir, las personas declaran en los ítems “casi siempre es verdadero” en los ítems, le sigue la subdimensión de hospitalidad con un 80,7% de aceptación, en contraste de la subdimensión de sentido de equipo que obtiene un 69,8% de aceptación de las afirmaciones. Existe una diferenciación de un 12,3% entre las subdimensiones con mayor y menor porcentaje.

4.3.5.2 Ítems con mayores y menores porcentajes de aceptación de la dimensión de camaradería

Tabla 17.

Ítems con mayores y menores porcentajes de aceptación de la dimensión de camaradería

Subdimensiones	Ítems por Subdimensiones	Prom.
Intimidad	49. Aquí las personas celebran eventos especiales.	87%
	Promedio	87%
Hospitalidad	47. Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.	86%
	48. Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo se les hace sentir como en casa.	79%
	52. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	78%
	Promedio	81%
Sentido de Equipo	50. Este es un lugar amistoso donde trabajar.	79%
	51. Este es un lugar entretenido donde trabajar.	73%
	53. Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo.	77%
	54. Aquí hay un sentido de “familia” o equipo.	71%
	55. Estamos todos juntos en esto.	69%
	56. Uno puede contar con la cooperación de las personas.	75%
	Promedio	74%

Nota. Tabla de elaboración propia.

Cabe señalar que esta dimensión se mide por 10 ítems, en la tabla anterior podemos observar los resultados por dimensión y subdimensiones de los ítems consultados a los trabajadores. La subdimensión de intimidad se mide por 1 ítem (N°49), en donde se menciona que las personas dentro de la organización celebran los eventos especiales. La media de la subdimensión de intimidad es de un 87% de aceptación, es decir, los trabajadores declaran “casi siempre es verdadero” en los ítems consultados.

La subdimensión de hospitalidad se mide por 3 ítems, donde el mayor porcentaje de aceptación corresponde a la afirmación N°47, en donde las personas manifiestan que al ingresar a la compañía los demás trabajadores les hacen sentir bienvenido (86% de aceptación), en comparación con la afirmación de menor porcentaje en el ítem N°52, la que refiere que los trabajadores pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo (78% de aceptación). La media de la subdimensión de hospitalidad es de un 81% de aceptación, es decir, los trabajadores declaran “casi siempre es verdadero” en los ítems consultados.

La subdimensión de sentido de equipo se mide con 6 ítems, donde los mayores porcentajes de aceptación corresponden a las afirmaciones N°50 y N°53, en donde los trabajadores aseguran que es un lugar amistoso para el desempeño laboral (79% de aceptación) y que las personas de la empresa se preocupan por sus demás compañeros de trabajo (77% de aceptación). En comparación con las afirmaciones de menor porcentaje del ítem N° 55, donde refiere que estamos todos juntos en esto (69% de aceptación). La media de la subdimensión de sentido de equipo es de un 74% de aceptación, es decir, los trabajadores declaran “casi siempre es verdadero” en los ítems consultados.

La afirmación con mayor porcentaje de aceptación corresponde al ítem N°49, en donde se manifiesta que en la organización se celebran los eventos especiales (87% de aceptación en la subdimensión de intimidad). Un 86% de aceptación en el ítem N°47 que manifiesta que al ingresar a la compañía los demás trabajadores hacen sentir bienvenido (subdimensión de hospitalidad).

Destacaremos además las afirmaciones que se encuentran sobre el 70% de aceptación. 79% de aceptación es las afirmaciones donde el cambio de función o área de trabajo se le hace sentir como en casa (subdimensión de hospitalidad), además que el lugar de trabajo es amistoso (79% ítem N° 50, subdimensión de sentido de equipo). Un 78% de aceptación en el ítem N°52 en donde refiere que las personas pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo (subdimensión de hospitalidad). 77% de aceptación en el ítem N°53 que afirma que las persona se preocupan de los demás compañeros de trabajo (subdimensión de sentido de equipo). 75% de aceptación en el ítem N°56 que refiere que las personas pueden contar con la cooperación de los demás trabajadores (subdimensión de sentido de equipo). 73% de aceptación en el ítem N°51 que afirma que el lugar de trabajo es entretenido para la ejecución de las funciones diarias (subdimensión de sentido de equipo). Un 71% de aceptación corresponde a la afirmación N°54 que en la empresa hay un sentido de “familia” o equipo (subdimensión de sentido de equipo).

4.3.5.2 Ítems de aceptación mayores a 70% en la dimensión de camaradería

Tabla 18.

Ítems de aceptación mayores a 70% en la dimensión de camaradería

Ítems	Resultado	Subdimensión
Aquí las personas celebran eventos especiales.	87%	Intimidad
Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.	86%	Hospitalidad
Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo se les hace sentir como en casa.	79%	Hospitalidad
Este es un lugar amistoso donde trabajar.	79%	Sentido de equipo
Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	78%	Hospitalidad
Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo.	77%	Sentido de equipo
Uno puede contar con la cooperación de las personas.	75%	Sentido de equipo
Este es un lugar entretenido donde trabajar.	73%	Sentido de equipo
Aquí hay un sentido de “familia” o equipo.	71%	Sentido de equipo

Nota. Tabla de elaboración propia.

Del análisis de la tabla anterior observamos que la subdimensión de sentido de equipo contiene los ítems con el porcentaje más alto de la dimensión (5 ítems) en comparación de las subdimensiones de intimidad y hospitalidad

El promedio con el menor porcentaje corresponde a la subdimensión de sentido de equipo con un 69% de aceptación del ítem que refiere a la unión de los trabajadores en relación a las situaciones que enfrentan a diario.

4.3.5.3 Ítem con el menor porcentaje de aceptación en la dimensión de camaradería

Tabla 19.

Ítems con el mayor porcentaje de aceptación en la dimensión de camaradería

Ítems	Resultado	Subdimensión
Estamos todos juntos en esto	69%	Sentido de equipo

Nota. Tabla de elaboración propia.

Cabe señalar que la dimensión de camaradería cuenta solo con un ítem de porcentaje menor a 70%, siendo esta dimensión la más alta de instrumento durante este año 2015.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Introducción

Los antecedentes expuestos en este estudio demuestran la importancia del capital humano en el crecimiento organizacional, y que un adecuado clima laboral contribuye eficazmente al logro de las metas y objetivos de cada organización.

Actualmente en Chile, empresas de diversos rubros miden su clima laboral, con el objetivo de conocer la percepción de sus trabajadores en relación a la dinámica del sistema organizacional, buscando estrategias y metodologías que contribuyan al logro de cualquier resultado empresarial.

Mediante esta investigación fue posible conocer y describir el ambiente laboral de la empresa Homecenter Sodimac de la ciudad de Chillán, mediante el instrumento GPTW que mide el clima laboral y lo divide por dimensiones y subdimensiones, presentados en los capítulos anteriores.

En relación al fenómeno de investigación, se llevó a cabo un estudio exhaustivo y detallado respecto a la descripción del clima organizacional en la empresa, en relación de las percepciones que los trabajadores atribuyen a este proceso, todo esto se llevó a cabo a través del sustento teórico, pregunta de investigación y principalmente de los objetivos de investigación planteados.

5.2 Objetivo específico N° 1

Describir las dimensiones y subdimensiones del clima organizacional.

5.2.1 Dimensión de credibilidad. Según los antecedentes expuestos anteriormente podemos concluir que la percepción de los trabajadores en cuanto a esta dimensión (69% de aceptación) y en comparación con el benchmark (78%) es de un -9, acercándose a la categorización deficiente (mayor GAP). En comparación a las demás dimensiones, credibilidad se encuentra en el 3 lugar, por lo que no consideramos a esta dimensión dentro de las fortalezas de la organización.

- **Comunicación.** En relación a los ítems consultados en esta subdimensión, las 4 afirmaciones están enfocadas a la interacción de las jefaturas hacia los trabajadores. En relación a estas, los trabajadores perciben la facilidad para interactuar con sus superiores, pero no sienten que reciben una respuesta directa y satisfactoria. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (70,7% de aceptación) en comparación con el benchmark (79,7%) es de un -9, promedio

cercano a lo deficiente, por lo concluimos que la comunicación en esta sucursal no es la más adecuada.

- **Integridad.** Los ítems consultados en esta subdimensión (10 afirmaciones), se enfocan hacia la relación de los jefes con los trabajadores, por lo que se percibe en la encuesta según los resultados, que la integridad no es satisfactoria. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (67,8% de aceptación) en comparación con el benchmark (77,2%) es de un -9,4 promedio cercano a lo deficiente, por lo que concluimos que la integridad en esta sucursal no es la más óptima.

5.2.2 Dimensión de respeto. Según los antecedentes expuestos anteriormente podemos concluir que la percepción de los trabajadores en cuanto a esta dimensión (68% de aceptación) y en comparación con el benchmark (72%) es de un -3, según la categorización, este resultado es óptimo (menor GAP). En comparación a las demás dimensiones, respeto se encuentra en el 4 lugar, por lo que no consideramos a esta dimensión dentro de las fortalezas de la organización, pero en comparación a la media global, el promedio es adecuado.

- **Cuidado.** En relación a los ítems consultados en esta subdimensión, las 7 afirmaciones están enfocadas a las condiciones que proporciona la institución a sus trabajadores para la ejecución de las funciones diarias. En relación a estas, los trabajadores perciben que la organización les entrega las condiciones y herramientas para el trabajo. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (74% de aceptación) en comparación con el benchmark (72%) es de un 2, promedio categorizado como óptimo, lo concluimos que el cuidado en la sucursal es el más adecuado.
- **Apoyo.** En relación a los 5 ítems
- consultados en esta subdimensión, las afirmaciones están enfocadas al interés y reconocimiento por parte de las jefaturas hacia los trabajadores. En relación a estas, los trabajadores perciben que sus jefes no muestran interés ni reconocimiento hacia ellos. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (63,2% de aceptación) en comparación con el benchmark (72,4%) es de un -9, promedio cercano a lo deficiente, por lo concluimos que el apoyo en la sucursal no es el más adecuado.
- **Ayuda.** En relación al ítem consultado en esta subdimensión, la afirmación está enfocada a si los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan a su ambiente de trabajo. En relación a esta, los trabajadores no perciben que las jefaturas los consideran en la toma de decisiones. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (57% de aceptación) en

comparación con el benchmark (67%) es de un -10, promedio cercano a lo deficiente, por lo concluimos que la ayuda en esta sucursal no es la más adecuada.

5.2.3 Dimensión de imparcialidad. Según los antecedentes expuestos anteriormente podemos concluir que la percepción de los trabajadores en cuanto a esta dimensión (65% de aceptación) y en comparación con el benchmark (72%) es de un -7, según la categorización, este resultado se acerca más al óptimo (menor GAP). En comparación a las demás dimensiones, imparcialidad se encuentra en el 5 lugar, por lo que no consideramos a esta dimensión dentro de las fortalezas de la organización, pero en comparación a la media global, el promedio es adecuado.

- **Igualdad.** En relación a los 7 ítems consultados en esta subdimensión, las afirmaciones están enfocadas al trato de la empresa y sus jefaturas hacia los trabajadores. En relación a estas, los trabajadores perciben que sus jefes no muestran interés ni reconocimiento hacia ellos. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (75,2% de aceptación) en comparación con el benchmark (80%) es de un -4,8 promedio categorizado como óptimo, por lo concluimos que la igualdad en la sucursal es la más adecuada.
- **Justicia.** En relación a los 3 ítems consultados en esta subdimensión, las afirmaciones están enfocadas a la justicia en los procedimientos organizacionales. En relación a estas, los trabajadores perciben que los procesos son ejecutados justamente. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (63,2% de aceptación) en comparación con el benchmark (72,6%) es de un -9,4 promedio cercano a lo deficiente, por lo concluimos que la justicia en la sucursal no es la más adecuada.
- **Equidad.** En relación a los 2 ítems consultados en esta subdimensión, las afirmaciones están enfocadas a la repartición de las ganancias de la empresa con sus trabajadores. En relación a estas, las personas perciben que no existe equidad en la distribución de las ganancias, siendo esta subdimensión la de menor porcentaje de aceptación del instrumento. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (35,5% de aceptación) en comparación con el benchmark (50%) es de un -14,5 promedio categorizado como deficiente, por lo concluimos que la equidad en la sucursal no es la más adecuada.

5.2.4 Dimensión de orgullo. Según los antecedentes expuestos anteriormente podemos concluir que la percepción de los trabajadores en cuanto a esta dimensión (71% de aceptación) y en comparación con el benchmark (77%) es de un -6, según la categorización, este resultado se acerca más al óptimo (menor GAP). En comparación a las demás dimensiones. Orgullo se encuentra en el 2

lugar, por lo que consideramos a esta dimensión dentro de las fortalezas de la organización, y en comparación a la media global, el promedio es adecuado.

- **Orgullo por las personas.** En relación a los 2 ítems consultados en esta subdimensión, las afirmaciones están enfocadas al orgullo de los trabajadores por su propio trabajo. En relación a estas, las personas perciben que realizan un trabajo satisfactorio dentro de la empresa. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (74% de aceptación) en comparación con el benchmark (78%) es de un -4, promedio categorizado como óptimo, por lo concluimos que el orgullo por las personas en la sucursal es el más adecuado.
- **Orgullo por el equipo.** En relación a los 2 ítems consultados en esta subdimensión, las afirmaciones están enfocadas a la satisfacción de cada persona en el trabajo conjunto. En relación a estas, las personas perciben que el compañerismo es deficiente en el cumplimiento de los roles y funciones de cada trabajador. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (66% de aceptación) en comparación con el benchmark (76,5%) es de un -10,5 promedio categorizado como deficiente, por lo concluimos que el orgullo por el equipo en la sucursal no es el más adecuado.
- **Orgullo por la empresa.** En relación a los ítems 5 consultados en esta subdimensión, las afirmaciones están enfocadas al sentido de conformidad de las personas de trabajar en esta organización. En relación a estas, las personas perciben la existencia de orgullo por la empresa. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (73%) en comparación con el benchmark (73%) es de un 0 promedio categorizado como óptimo, por lo concluimos que el orgullo por la empresa en la sucursal es el más adecuado.

5.2.5 Dimensión de camaradería. Según los antecedentes expuestos anteriormente podemos concluir que la percepción de los trabajadores en cuanto a esta dimensión (77% de aceptación) y en comparación con el benchmark (79%) es de un -2, según la categorización, este resultado es óptimo (menor GAP). En comparación a las demás dimensiones, camaradería se encuentra en el 1 lugar, por lo que consideramos que este elemento no es considerado dentro de las fortalezas de la organización, pero en comparación a la media global, el promedio es adecuado.

- **Intimidad.** En relación al ítem consultado en esta subdimensión, la afirmación están enfocada a las celebraciones de los eventos especiales en la organización. En relación a esta, las personas perciben que la empresa genera instancias de camaradería. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (87% de aceptación) en comparación con el benchmark (82%) es de un 5 promedio categorizado como óptimo, por lo concluimos que la intimidad en la sucursal es la más adecuada.

- **Hospitalidad.** En relación a los 3 ítems consultados en esta subdimensión, las afirmaciones están enfocadas a la comodidad de las personas en su lugar de trabajo. En relación a estas, las personas se sienten acogidas por sus compañeros de trabajo. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (81% de aceptación) en comparación con el benchmark (76,5%) es de un 2,7 promedio categorizado como óptimo, por lo concluimos que la hospitalidad en la sucursal no es la más adecuada.
- **Sentido de equipo.** En relación a los 6 ítems consultados en esta subdimensión, las afirmaciones están enfocadas a la conformidad de las personas dentro de su equipo. En relación a estas, las personas perciben compañerismo dentro de sus equipos de trabajo. La diferencia en el resultado de esta subdimensión (74% de aceptación) en comparación con el benchmark (78%) es de un -4 promedio categorizado como óptimo, por lo concluimos que el sentido de equipo en la sucursal es el más adecuado.

5.3 Objetivo específico N° 2

Identificar los ítems con mayor GAP que desfavorecen a un clima laboral adecuado en la organización.

Los ítems con mayor GAP, son aquellas afirmaciones peor evaluadas, esto significa que en la puntuación de diferencia entre los resultados de la sucursal v/s los resultados globales es de -12 o menos.

5.3.1 Ítems con mayor GAP.

Tabla 20.

Ítems con mayor GAP

Ítems	Dimensión	Resultados		Diferencia
		Sucursal	Benchmark	
Los jefes indican sus expectativas claramente.	Credibilidad	69%	80%	-12
Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.	Credibilidad	62%	75%	-12
Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.	Credibilidad	68%	80%	-12
Los jefes cumplen sus promesas.	Credibilidad	59%	73%	-14
Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	Credibilidad	59%	72%	-13
				P: -12,6
Los jefes demuestran reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra.	Respeto	51%	72%	-21
Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.	Respeto	59%	74%	-15
Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.	Respeto	64%	76%	-12
Puedo ausentarme cuando considero que es necesario.	Respeto	57%	70%	-13
				P: -15,2
A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	Imparcialidad	39%	53%	-14
Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	Imparcialidad	32%	47%	-15
Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual.	Imparcialidad	54%	68%	-14
Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos.	Imparcialidad	64%	77%	-13
Los jefes evitan el favoritismo.	Imparcialidad	46%	68%	-22
				-12
Los ascensos se les da a quienes más lo merecen.	Imparcialidad	52%	64%	-12
				P: -15
Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.	Orgullo	54%	73%	-19
				P: -19

Nota. Tabla de elaboración propia.

De los 58 ítems que contiene el cuestionario, 16 son afirmaciones de mayor GAP, correspondientes al 27,5%. En relación a los ítems con mayor GAP, identificamos el que refiere que las jefaturas evitan

el favoritismo con un -22 (imparcialidad), siendo el más destacado. Con un -21 (respeto), en el ítem donde se afirma que los jefes demuestran reconocimiento por el buen trabajo y esfuerzo extra de las personas.

En relación a la dimensión de credibilidad, esta contiene 5 ítems con mayor GAP, el que promedia un -12,6. Identificamos la afirmación más relevante de acuerdo a la puntuación, la que menciona el cumplimiento de las promesas por parte de las jefaturas con un -14.

En cuanto a la dimensión de respeto, este contiene 4 ítems con mayor GAP, el que promedia un -15,2. Identificamos la afirmación más relevante de acuerdo a la puntuación, la que afirma que los jefes demuestran reconocimiento por el buen trabajo y el esfuerzo extra con un -21.

La dimensión de imparcialidad contiene 6 ítems con mayor GAP, el que promedia un -15. Identificamos la afirmación más relevante de acuerdo a la puntuación, en donde menciona que los jefes evitan el favoritismo con un -22.

La dimensión de orgullo contiene 1 ítem con mayor GAP de un -19. Identificamos la afirmación más relevante de acuerdo a la puntuación, la que afirma que las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo -19.

En la dimensión de camaradería no encontramos ítems con mayores GAP.

5.4 Objetivo específico N° 3

Identificar los ítems con menor GAP que favorecen el clima laboral adecuado en la organización.

Los ítems con menor GAP, son aquellas afirmaciones mejor evaluadas, esto significa que en la puntuación de diferencia entre los resultados de la sucursal v/s los resultados globales es de -5 o más.

5.4.1 Ítems con menor GAP

Tabla 21.

Ítems con menor GAP

Ítems	Dimensión	Resultados		Diferencia
		Sucursal	Benchmark	
Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	Credibilidad	79%	83%	-4
La gerencia es competente en llevar el negocio.	Credibilidad	76%	81%	-5
A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.	Credibilidad	78%	82%	-4
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.	Respeto	66%	68%	-2

P: -4,3

Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	Respeto	82%	79%	-3
Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo.	Respeto	72%	73%	-1
A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y personal.	Respeto	65%	70%	-5
				P: -2,7
La gente es tratada justamente sin importar su orientación sexual.	Imparcialidad	87%	78%	10
La gente es tratada justamente sin importar su sexo.	Imparcialidad	85%	89%	-4
La gente es tratada justamente sin importar su edad.	Imparcialidad	85%	86%	-1
Recibo un buen trato independiente de mi posición en la empresa.	Imparcialidad	84%	85%	-1
				0
La gente es tratada justamente sin importar su condición social.	Imparcialidad	86%	86%	
				P: 0,8
Siento que mi participación hace la diferencia.	Orgullo	77%	80%	-3
Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.	Orgullo	77%	80%	-3
Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad.	Orgullo	74%	72%	-2
Estoy orgulloso de decirles a todos que trabajo aquí.	Orgullo	77%	78%	-1
				-2
Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.	Orgullo	75%	77%	
				P: -2,2
Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.	Camaradería	86%	83%	3
Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.	Camaradería	79%	74%	4
Aquí las personas celebran eventos especiales.	Camaradería	87%	82%	4
Este es un lugar amistoso donde trabajar.	Camaradería	79%	81%	-1
Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo.	Camaradería	77%	80%	-2
Aquí hay un sentido de “familia” o equipo.	Camaradería	71%	75%	-5
Uno puede contar con la cooperación de las personas.	Camaradería	75%	77%	-2
				P: 0,14

Nota. Tabla de elaboración propia.

De los 58 ítems que contiene el cuestionario, 24 son afirmaciones de menor GAP correspondientes al 41,3%. En relación a los ítems con menor GAP, identificamos la que refiere que las personas son tratadas justamente sin importar su orientación sexual con un 10 (imparcialidad), siendo la más destacada.

En relación a la dimensión de credibilidad, existen 3 ítems con menor GAP, el que promedia un -4,3. Identificamos las afirmaciones más relevantes de acuerdo a la puntuación, las que mencionan que los accesibles para establecer una conversación (-4), además que a las personas se les da bastante responsabilidad en la organización (-4).

En cuanto a la dimensión de respeto, existen 4 ítems con menor GAP, el que promedia un -2,7. Identificamos la afirmación más relevante de acuerdo a la puntuación, donde afirman los trabajadores que la infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo con un -1.

La dimensión de imparcialidad, contiene 5 ítems con menor GAP, el que promedia un 0,8. Identificamos la afirmación más relevante de acuerdo a la puntuación, en donde menciona que las personas son tratadas justamente sin importar su orientación sexual con un 10.

En la dimensión de orgullo, contiene 5 ítems con menor GAP, el que promedia un -2,2. Identificamos la afirmación más relevante de acuerdo a la puntuación, donde las personas manifiestan que se sienten orgullosos de decirles a todos que trabajan en la empresa con un -1.

En cuanto a la dimensión de camaradería, contiene 7 ítems con menor GAP, el que promedia un 0,14. Identificamos la afirmación más relevante de acuerdo a la puntuación, en donde se menciona que las personas al momento de cambiarse de área o función en el trabajo, los demás compañeros le hacen sentir como en casa (4), agregando que la empresa celebra todos los eventos especiales con un 4.

5.5 Objetivo general

Describir el clima organizacional en la empresa Homecenter Sodimac Chillán durante el año 2015.

Los resultados del GPTW durante el año 2015, evidencia la percepción de cada una de las personas que accedieron a responder voluntariamente el instrumento. El resultado general fue de un 70% de aceptación, es decir, los trabajadores declararon “casi siempre es verdadero” en los de los ítems consultados.

Se midió el clima mediante cinco dimensiones, de las que camaradería (77% de aceptación) y orgullo (71% de aceptación) obtienen resultados mayores a 70% lo que es esperado por la compañía, estando bajo este promedio las dimensiones de credibilidad (69% de aceptación), respeto (68% de aceptación) e imparcialidad (65% de aceptación).

Los ítems con mayores porcentajes de aceptación del instrumento corresponden a las afirmaciones en donde la organización proporciona a sus empleados beneficios únicos y especiales en la dimensión de respeto (91% de aceptación), siendo el más alto del instrumento, por otro lado las personas reconocen que su organización celebra los eventos especiales (87% de aceptación) en la dimensión de camaradería, en conjunto con la afirmación que refiere que al ingresar a la compañía las demás personas hacen sentir bienvenido (86% de aceptación). Agregamos los ítems que manifiestan el trato justo que proporciona la organización hacia su gente por la diferenciación en la orientación sexual (87% de aceptación), en la condición social (86% de aceptación), en el sexo (85% de aceptación) y edad (85% de aceptación) en la dimensión de imparcialidad. Además, mencionar que las personas

perciben de manera positiva el ítem que refiere que la organización proporciona a sus empleados todos los recursos y equipos para una ejecución óptima de sus funciones (85% de aceptación) en la dimensión de respeto.

En relación a los ítems con menores porcentajes de aceptación del instrumento corresponden a las afirmaciones de la dimensión de imparcialidad, en donde los trabajadores sienten que reciben una parte justa de las ganancias de la empresa (32% de aceptación), siendo el más bajo del instrumento, además que a las personas se les paga justamente por el trabajo que realizan solo obtiene un 39% de aceptación. Otro de las afirmaciones con los porcentajes más bajos de aceptación, corresponde a que los jefes evitan el favoritismo de sus trabajadores, en la dimensión de imparcialidad con un 46% de aceptación.

Las subdimensiones con los resultados más altos corresponden a intimidad (87% de aceptación) y hospitalidad (81% de aceptación) de la dimensión de camaradería, donde se manifiesta sobre el grato ambiente que se genera en el lugar de trabajo, ya que los demás compañeros de trabajo hacen sentir cómodos, además de las instancias de compartir que facilita la empresa a su personal.

Las subdimensiones con los resultados menores corresponden a equitativo (35,5% de aceptación) de la dimensión de imparcialidad, lo que se traduce a la desconformidad de las personas en relación al pago e incentivos que les proporciona la empresa en comparación con las ganancias que obtienen. Cabe señalar que esta subdimensión es la de porcentaje más bajo de la encuesta, y que además contiene los ítems de menor resultado de aceptación por los trabajadores.

En conclusión, podemos decir que el porcentaje global a nivel de la sucursal (70% de aceptación), en comparación al benchmark (75% de aceptación), es de -5, considerado dentro del resultado como óptimo.

5.6 Conclusiones generales

Analizamos los resultados del instrumento de clima laboral, y al realizar un análisis con el marco teórico evidenciamos lo que refiere Brunet (2004), que el clima organizacional refleja los valores, aptitudes y creencias de las personas, por lo que es importante diagnosticar el clima dentro de la organización. El conocer el ambiente de trabajo nos permite evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas dentro de la organización. Además, nos permite iniciar y sostener un cambio que indique a los directivos los elementos específicos sobre los cuales deben dirigir sus intervenciones, además de seguir el desarrollo de las organizaciones y proveer los problemas que puedan surgir.

Es de gran significancia conocer y analizar las variables presentes en el clima organizacional de la empresa, con el objetivo de propiciar un ambiente de trabajo que permita a las personas desarrollarse en equipo para la eficiencia en la empresa. Destacamos a Rodríguez (2001), quien considera diversas variables en el concepto de clima.

- **Las variables del ambiente físico.** En relación a esta variable y de acuerdo al promedio obtenido en los ítems consultados, los trabajadores consideran que la organización les proporciona los recursos y equipos necesarios para la realización de su trabajo diario, además de ser un lugar físicamente seguro de infraestructura que contribuye a un buen ambiente de trabajo.
- **Las variables estructurales.** En cuanto a esta variable y por los antecedentes recopilados evidenciamos que la gerencia es competente para llevar el negocio, además que las jefaturas tienen una visión clara de los objetivos de la organización y como deben lograrlos, ejerciendo los negocios de un manera honesta y ética.
- **Variables del ambiente social.** De los resultados que obtuvimos en esta variable identificamos que los trabajadores pueden acceder fácilmente a hablar con su jefatura, las personas manifiestan que al ingresar a la compañía se le hace sentir bienvenidos, y que les gustaría trabajar en la empresa por largo tiempo más.
- **Variables personales.** Las personas perciben que la organización les ofrece un entrenamiento para desarrollarse más profesionalmente, y además de sienten que su participación hace la diferencia dentro de la compañía.
- **Variables propias del comportamiento organizacional.** Los trabajadores manifiestan que se sienten satisfechos de la manera que contribuyen como empresa a la comunidad, además expresan que a las personas se les da bastante responsabilidad, y a la vez la empresa les ofrece beneficios especiales y únicos a sus empleados.

También nos referiremos a algunos de los elementos de clima organizacional los que relacionaremos con nuestros resultados.

5.6.1 Comunicación. Alonso García afirma que el proceso de comunicación se relaciona a un clima favorable o desfavorable, cabe menciona que la comunicación se hace efectiva a medida que se cumpa con el propósito principal, que será que el receptor capte el significado lo que el transmisor quiso transmitir. García y Pineda (2003) identifican tres canales de comunicación:

- **Descendente.** Este tipo de comunicación se da desde las jefaturas hacía los trabajadores, en los resultados observamos la percepción desfavorable de las personas en relación a que los jefes

mantienen informados a los trabajadores acerca de los temas importantes que ocurren dentro de la organización.

- **Ascendente o vertical.** Las personas perciben de manera favorable la accesibilidad de las jefaturas al momento de comunicarse con ellos, en los que pueden plantear avances o problemas que surjan.
- **Horizontal o lateral.** En la organización la comunicación entre pares trabajadores es percibida como funcional, ya que existe un favorable sentido de equipo e interacción con las demás personas.

5.6.2 Necesidades y motivación. Maslow (1943) argumenta que las necesidades humanas podrían ser categorizadas jerárquicamente, que se modela como una pirámide de cinco partes:

- **Necesidades fisiológicas.** Por consecuencia de su trabajo, las personas logran cubrir necesidades básicas personales y de su grupo familiar.
- **Necesidades de seguridad.** Un alto porcentaje manifiesta que la empresa proporciona los recursos y equipos para el quehacer diario y que es un lugar físicamente seguro para trabajar.
- **Necesidades de amor y de pertenencia.** Las personas perciben favorablemente que su participación hace la diferencia en la empresa y se encuentran orgullosos de decirles a todos que trabajan en Sodimac.
- **Necesidades autoestima.** En los resultados favorables observamos que las personas se sienten bien por la manera que contribuyen como empresa a la comunidad y a hacer lo que logran sienten una sensación de orgullo.
- **Necesidad de autorrealización.** Las políticas organizacionales se enfocan a ofrecer a sus trabajadores un entrenamiento para desarrollarse más profesionalmente.

5.6.3 Objetivos y roles. En relación a los objetivos y roles con los resultados del cuestionario consideramos favorable la afirmación que refiere que los jefes tienen una visión clara hacia dónde va y que deben hacer para lograrlo, y les dan a las personas bastante responsabilidad lo que se traduce en confianza hacia su personal ya que cumplirán sus roles de la manera más adecuada.

5.6.4 Liderazgo. Los ítems consultados en cuanto al liderazgo dan a conocer la disconformidad de las personas hacia sus líderes, con baja puntuación afirman que los jefes no los mantienen informados acerca de los temas y cambios importantes de la empresa, también con bajos porcentajes los ítems que refieren que las palabras de las jefaturas coinciden con sus acciones y cumplen sus promesas. En

contraste con un porcentaje favorable a la afirmación donde la gerencia es competente para llevar el negocio.

5.6.5 Tipo de clima organizacional. Identificamos en la organización el clima psicológico (Rousseau, 1998) el que se crea con la percepción de cada individuo y la forma que cada persona visualiza sus experiencias en el ámbito laboral, las características individuales, los factores psicológicos (los estilos de pensamientos, la personalidad, la cultura, los procesos sociales, entre otros) juegan un rol importante en cada percepción. En este sentido el instrumento utilizado mide los aspectos en relación a la percepción de cada uno de los participantes, obteniendo información de sus experiencias tanto individuales como grupales.

5.6.6 Trabajo social empresarial. Los problemas y necesidades que enfrentan las organizaciones, son escenarios para la intervención profesional, y es importante conocerlos y anticiparlos. La participación del Trabajador Social dentro de la empresa se hace necesaria ya que facilita cambios que promueven al bienestar social y laboral que rigen el funcionamiento de las organizaciones, buscando un sentido de compromiso y pertenencia hacia la compañía, contribuyendo al mismo tiempo a elevar el nivel de satisfacción laboral del mismo. Desde nuestra disciplina podemos aportar al clima laboral contribuyendo en instancias de adaptación recíproca de los trabajadores con la organización, los objetivos organizacionales se alcanzan mediante la utilización de metodologías y técnicas focalizadas a lograr que las personas y grupos enfrenten sus propias necesidades, resuelvan sus problemas.

5.7 Recomendaciones

5.7.1 Primera propuesta. Diagnóstico participativo de clima laboral.

En el momento en que una empresa toma la decisión de considerar la importancia del clima en el logro de sus objetivos y metas organizacionales, se debe realizar un diagnóstico cualitativo, por medio de reuniones con la metodología del “focus group”, el que permitiría realizar un estudio de las opiniones o actitudes de los trabajadores. La información recopilada por medio del instrumento GPTW, puede complementarse con los datos que surjan mediante el grupo focal, interiorizando en aquellos ítems que presentan porcentajes más bajo (afirmaciones con mayor GAP), cruzando con la información obtenida, para luego generar nuevas estrategias de intervención organizacional.

5.7.2 Segunda propuesta. Identificación de las dimensiones y

subdimensiones que favorecen y desfavorecen al clima organizacional.

Mediante la medición del clima laboral, se obtiene información significativa en relación a aquellos aspectos que los trabajadores consideran como favorables o desfavorables para su ambiente de trabajo, es ahí donde debemos considerar los porcentajes y la significancia de cada una de las personas, que a través de la encuesta manifiestan su percepción y con la intencionalidad de que sus opiniones sean tomadas en cuenta para generar nuevos cambios. Mediante reuniones estratégicas con las jefaturas se debe trabajar en potenciar los elementos que las personas aprecian como positivos de la organización, en contraste con crear planes de trabajo que permitan aumentar el óptimo clima laboral.

5.7.3 Tercera propuesta. Potenciar los líderes organizacionales (jefaturas de tienda).

Se debe sensibilizar y trabajar con las jefaturas en temáticas que permitan propiciar espacio de confianza, de respeto, de reconocimiento, de camaradería, de tal forma que exista un clima organizacional adecuado con su equipo de trabajo. Las habilidades blandas, deben ser trabajadas por los líderes de las empresas, se podrá intervenir a nivel de inteligencia emocional, empatía, capacidad de liderazgo, capacidad de enfrentar conflictos y negociar, la capacidad de motivar a otros, la habilidad para establecer y mantener contacto con otros y, por último, la capacidad de trabajar en equipo.

Para desarrollar las habilidades blandas relativas al liderazgo, se requiere realizar una evaluación del nivel de competencia y conocimientos de las habilidades actuales, creando en el evaluado la disposición para realizar el cambio, en segundo lugar se debe realizar la enseñanza y aprendizaje de los principios correctos y las directrices conductuales que se esperan de ese líder, en tercer lugar realizar un análisis de ejemplos de desempeño de habilidades apropiada e inapropiadas analizando principios conductuales y las razones por las cuales funcionan en el impredecible mundo del trato con las personas, en cuarto lugar se debe realizar una práctica intencionada de las directrices conductuales, de tal manera de adoptarlas como un estilo personal, recibiendo en este ejercicio retroalimentación constante y ayuda por parte de coaches y mentores, finalmente se debe trasladar los ejercicios a situaciones de la vida real, fomentando el desarrollo personal en cuanto a habilidades blandas de liderazgo que está llevando a cabo (Whetten,& Cameron, 2005).

LISTA DE REFERENCIAS

- Álvarez, E. & Ortiz. (2002). Asesorías para el Diagnóstico e Intervención del Clima Organizacional. Trabajo de Grado, Maestría en Ciencias Sociales, Universidad Javeriana: Colombia.
- Argyris, C. (1957). The individual and organization: some problems of mutual adjustment. New York: John Wiley and Son.
- Azanza, G. Domínguez, A. Moriano, J. & Molero, F. (2014). Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España. Anal. Psicol. vol.30 no.1 Murcia ene. 2014
- Bernard, M. (1967). El Servicio Social en la empresa. Paris. Instituto Católico de estudios Sociales de Barcelona, p.19
- Brunet, L. (2004), El clima del trabajo social en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Castaño, A. (2004). Seminario de teoría administrativa. Universidad Nacional de Colombia.
- Castillo, A. (1999). Teoría y práctica de la motivación en la empresa. Facultad de ciencias económicas y empresariales, Universidad de Malaga: España.
- Carrasco, J. (2009). Empresa y Trabajo Social, ¿una relación de ida y vuelta? Revista científica.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. 5a ed. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F, México: Internacional Thomson Editores.
- Chruden & Sherman (1987). Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing.
- Contreras & Matheson. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional. Cuestionario de Litwin y Shinger. Revista de Trabajo Social. NQ 2. Santiago de Chile, enero-abril.
- Cruz, A. Ramos. (1989). Influencia de las necesidades, satisfacción laboral, comunicación y stress del personal directivo de nivel medio y superior en el clima organizacional. Tesis inédita de Maestría en Psicología. Universidad de las Américas: Puebla.
- Dessler, G. (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall
- Dennison, D. (1991). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Colombia
- Emol. (2013). Estudio: El 89% de las empresas multinacionales en Chile hacen encuestas de clima laboral. Obtenido de: <http://www.emol.com/noticias/economia/2013/12/26/636700/estudio-el-89-de-las-empresas-multinacionales-en-chile-hacen-encuestas-de-clima-laboral.html>. Consultado el 23 de junio, 2015.

- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol 2, núm. 2. 2004.
- Flores, R. (2003). La calidad y excelencia de la membrecía en las organizaciones. *Revista Mad*. (8), 1-16.
- García, S. & Pineda, W. (2003). Análisis del clima organizacional de la Dirección de Adquisiciones y Proveeduría e Inventarios, Dirección General de Obras, Dirección General de Contabilidad y Dirección General de Control de Patrimonio Universitario. Tesis de licenciatura. Universidad de las Américas. México.
- Gibson, J. Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. 10ª ed. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Gibson, R. (1997). *Repensando el futuro*. Editorial Norma, Bogotá: Colombia.
- Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Obtenido de: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>. Consultado el 17 de mayo de 2015.
- GPTW. (2015). Institute Great Place to Work. Obtenido de: <http://www.greatplacetowork.cl/>. Consultado el 23 de junio, 2015.
- Guell, A. Vargas. (1985). *La forma de intervención del trabajo social en una industria alimentaria*. Tesis. UCR, San José: Costa Rica.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. 12a ed. México D.F. México: Cengage Learning.
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana
- Homecenter Sodimac. (2015) <http://www.sodimac.cl/static/site/nuestra-empresa/historia.html>, revisada el 12 de julio, 2015.
- Koontz, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. 12º edición, México: Mc Graw Hill.
- Krumm, D. (2005). *Psicología do Trabajo: Una Introducción a la Psicología industrial organizacional*. Rio de Janeiro: LTC. Libros técnicos y científicos.
- Likert R. (1968). *Teoría organizacional de Likert*. Administración II Ingeniería en transporte.
- Maslow, A. (1943). *La teoría de la motivación humana*. York University Toronto, Ontario.
- Mc Gregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Traducido por Mateo, A. (1994). Bogotá: Colombia.
- Mesén, R. (1998). *Revista de Trabajo Social*. Volumen 23 numero 531. Trabajo Social empresarial. Centro Nacional de rehabilitación Dr. Humberto Araya Rojas.

- Quispe, Y. (2012). El clima laboral y su influencia en la productividad de las microempresas. San Cruz, Perú. Obtenida de: <http://www.monografias.com/trabajos93/clima-laboral-y-su-influencia-productividad-microempresas/clima-laboral-y-su-influencia-productividad-microempresas.shtml>. Consultado el 17 de mayo de 2015.
- Ramió, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional, en *Reforma y Democracia*, 21, octubre.
- Robbins, P. (1987). *Comportamiento organizacional*. 10ª. Ed. México: Publicada por Person Education, Inc; 2004
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. Universidad católica de Chile, p. 144, 145, 146 y 147
- Rousseau, D. (1998). *The Construction of Climate in Organizational Research*. Northwestern University.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de salud pública*. La Habana, Cuba.
- Silva, F. (2005). *Administración pública Local*, Quito, Taller Gráfico Nuevo Día.
- Silva, M. (1992). *Hacia una definición comprensiva del clima organizacional*. Revista de psicología. Universidad de Barcelona.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Sexta edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A México.
- Tamayo, M. & Traba, Y. (2010). Modelo teórico de clima organizacional. Obtenido de: <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>. Consultado el 17 de mayo de 2015.
- Torres, Z. (2007). *Teoría general de la administración*. México
- Valverde, L. (1990). *El Trabajo Social de Empresa*. Revista de Ciencias Sociales. San José, Costa Rica.
- Zavala, B. (2011). *Diagnóstico de clima laboral de una empresa manufacturera en la ciudad de San Luis Potosí- México: factores que afectan la productividad*. Universidad Autónoma de San Luis de Potosí, Facultad de Contaduría y Administración. México.