



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES SOBRE EL CLIMA  
LABORAL DE LA EMPRESA  
PORTUARIA DE VALPARAÍSO, CONSIDERANDO LOS  
PARÁMETROS DE GREAT PLACE TO WORK, AÑO 2015**

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE  
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**CONSTANZA ANDREA - CLAVERIAS - GOZALEZ.**

Profesor Guía

**María Angélica - Piñones - Santana**

Valparaíso, Diciembre 2016

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a la vida, que me puso en cada momento y lugar adecuado, que, aunque tuve obstáculos, fui fuerte y sobresalí.

Doy gracias a mi madre, Hortencia De Las Mercedes González Céspedes, quien sin tener ayuda alguna me crio sola con principios y valores que hoy en día no se encuentran a la vuelta de la esquina.

A Flor González por su apoyo incondicional y a mi tío Héctor, con cariño.

A la “mami” quien me enseñó lo lindo de la vida y como ser una gran persona, gracias por sostenerme.

Gracias a la luz de mis días Matías Alonso, mi copia.

A mi novio, partner, amigo y compañero de vida, Andrés Alonso, mi sol.

Agradecer a dos grandes compañeras Daniela y Cecilia, quienes me apoyaron en momentos difíciles y acompañaron en alegrías de la vida.

Y desde luego a María Angélica Piñones Santana, mi profesora guía, sin ella nada de esto habría sido posible.

Gracias a Dios por tener la Salud y la Fortaleza para pasar todos mis ramos y cumplir todas mis metas.

A todos Uds. Muchas Gracias.

<b>INDICE</b> .....	
<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>CAPITULO I: CLIMA LABORAL</b> .....	8
1.1 El factor humano en las organizaciones.....	8
1.2 Características de clima laboral.....	10
1.3 Modelo Integrativo.....	12
1.4 Dimensiones del clima laboral.....	14
1.5 La importancia del clima laboral.....	15
<b>CAPITULO II: GREAT PLACE TO WORK</b> .....	17
2.1 Historia.....	17
2.2 Great Place To Work en Chile.....	18
2.3 Un excelente lugar para trabajar.....	19
2.4 Como lograr un gran lugar de trabajo.....	20
<b>CAPITULO III: EMPRESA PORTUARIA VALPARAISO</b> .....	21
3.1 Constitución EPV.....	21
3.2 Lineamientos de clima laboral.....	21
3.3 Estrategias para desarrollar un mejor clima laboral en EPV.....	23
3.4 Herramientas Externas.....	23
3.5 Planificación de trabajo de CL en EPV 2015 junto a sus colaboradores.....	25
3.6 Organigrama.....	29
<b>CAPITULO IV: METODOLOGIA</b> .....	31
4.1 Planteamiento del Problema.....	31
4.2 Fundamentación.....	31
4.3 Objetivos de la investigación.....	31
4.4 Descripción metodológica.....	32
4.5 Recolección de la información.....	33
4.6 Descripción de Variables.....	33
4.7 Descripción de la muestra.....	35
4.8 Encuesta.....	36

4.9 Tabulación de Resultados.....	38
<b>CAPITULO V: ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCION.....</b>	<b>39</b>
5.1 Resultados.....	39
<b>CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>52</b>

## RESUMEN

El clima laboral es uno de los aspectos más importante en toda organización, reconociendo como el principal recurso a sus trabajadores, en esta temática, la Empresa Portuaria de Valparaíso obtuvo el sexto lugar a nivel nacional en el concurso que realiza “Great Place to Work” (Grato lugar de trabajo) en el año 2016, luego de una reestructuración del pilar estratégico Gestión de Personas en el año 2015.

Esta investigación pretende dar a conocer la percepción de los trabajadores de la Empresa Portuaria Valparaíso sobre el clima laboral e identificar las herramientas que utiliza esta empresa para lograr este meritorio premio.

Para lograr dicho objetivo se realizó una encuesta de 15 preguntas relacionadas con la apreciación del clima laboral de los trabajadores de la EPV, basado en los parámetros que establece Great Place to Work.

Los resultados evaluados en esta encuesta han revelado que mientras más importancia se le da a la mejora del clima organizacional, mejor es la percepción de este, en los trabajadores de la empresa.

**Palabras Claves:** Clima laboral, Percepción, Great Place to Work, Satisfacción laboral, EPV.

## ABSTRACTS

The work environment is one of the most important aspects in any organization, recognizing as the main resource to its workers, in this area, the Port Company of Valparaíso was ranked sixth in the national competition in the Great Place to Work competition, in 2016, after a restructuring of the strategic pillar of People Management in 2015.

This research aims to inform the perception of the workers of the Valparaíso Port Company on the labor climate and identify the tools used by this company to achieve this meritorious award.

To achieve this objective, a survey of 15 questions related to the assessment of the working environment of the workers of the VPS was carried out, based on the parameters established by Great Place to Work.

The results evaluated in this survey have revealed that the more importance is given to the improvement of the organizational climate, the better the perception of this, in the workers of the company.

**Keywords:** Workplace climate, Perception, Great Place to Work, Work satisfaction, EPV.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el Clima laboral es de gran relevancia en las organizaciones, ya que, es la visión subjetiva de cada trabajador frente al ambiente de trabajo, visiones que unidas forman el contexto del clima laboral objetivo.

En el presente trabajo se expondrán las herramientas utilizadas por Empresa Portuaria de Valparaíso a través de los parámetros de Great Place To Work, con el fin de responder a ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral de la Empresa Portuaria de Valparaíso, considerando los parámetros de "Great Place To Work"?

La investigación se realizará a través por medio de una metodología de trabajo mixta, ya que se presenta la información de manera descriptiva, variable cualitativa y la variable cuantitativa se desarrollará a través encuesta aplicada a los trabajadores de EPV.

El resultado de la encuesta se presenta en porcentajes, ilustrados en gráficos, que permitirán interpretar la tabulación de datos de la encuesta, para luego generar propuestas de mejora de Clima Laboral.

A continuación, se presenta una breve descripción de los capítulos en que se dividirá esta investigación.

Capítulo I Clima Laboral: Pretende definir el concepto de clima laboral y exponer sus dimensiones.

Capítulo II Great Place To Work: Se describe a la Institución Great Place To Work y sus parámetros de medición a escala nacional de clima laboral.

Capítulo III Empresa Portuaria Valparaíso: Se presenta a la Empresa y su constitución legal, además de ahondar en sus herramientas de clima laboral.

Capítulo IV Metodología: Se hace referencia a la metodología utilizada, la presentación del planteamiento del problema y el objetivo general y específicos, los cuales serán los lineamientos para la presente investigación.

Finalizando con conclusiones y sugerencias, cuyo objetivo principal será responder a las interrogantes planteadas y se formularan sugerencias que busquen mejorar el clima laboral de la organización.

## **CAPITULO I. CLIMA LABORAL**

### **1.1- El factor humano en las organizaciones.**

Todas las organizaciones están conformadas por el agente humano, el cual, es su principal recurso, esto implica tener en cuenta que los seres humanos se necesitan unos de otros para cumplir con sus objetivos, que individualmente no podrían alcanzar, y para ello deben relacionarse entre sí, logrando finalmente alcanzar metas en conjunto para el beneficio de la organización y de ellos mismos.

Al ser sistemas abiertos se relacionan con el ambiente, en términos simples con sus pares en primera instancia, reflejando en este punto el clima laboral de la organización.

Idalberto Chiavenato señala que Clima Laboral, “lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobrepone mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales) “.

Así el Clima organizacional es el “resultado del proceso de relaciones formales e informales de la estructura de los sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la organización”. (Chiavenato, 1989)

Las organizaciones son sistemas en los que se combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por si sola y al agregar las personas se obtiene un sistema social inmensamente completo y complejo.

En la organización el factor humano es el comportamiento como efecto de diferentes factores coexistentes, que rodean a una persona en un contexto de cambio psicológico dinámico que además es subjetivo, pues cada persona será diferente un de otra.

La interrelación entre las personas y la organización no siempre es una dependencia gratificante y satisfactoria, en ocasiones los intereses y expectativas están en juego y dicha relación se torna un binomio difícil de armonizar.

La importancia del recurso humano en las empresas y servicios es indiscutible, este recurso se centra fundamentalmente en la gestión, obtención de resultados, no es suficiente que las personas sean capaces de trabajar y cumplir sus objetivos, sino que deben estar a gusto en su lugar de trabajo, este es un punto difícil de conseguir pues el elemento humano es altamente complejo y dinámico.

Las personas se caracterizan por vivir en un conflicto permanente, poseen múltiples necesidades y están buscando como satisfacerlas, son un recurso vivo capaz de crear, desarrollar e innovar ideas, conceptos y pensamientos en un contexto determinado. La capacidad de crear se exterioriza en conductas intencionales, motivadas por una multiplicidad de intereses, los que llevan a consecuencias variadas y de difícil prevención.

Este recurso está influido por una tendencia social que lo lleva a pertenecer e integrar grupos humanos homogéneos, sin embargo, no pierde su identidad.

Las diferencias individuales significan que la gerencia lograra la motivación más alta en los empleados, tratándolos en forma distinta, pues estas diferencias exigen que el trato y la convivencia con los empleados sean estudiadas individualmente.

Sabemos que el ser humano actúa sobre la base de motivaciones, existen diversos factores que inducen al individuo a asumir conductas laborales deseadas, es en este ámbito donde el clima laboral u organizacional adquiere su significado e importancia en la empresa.

En base a mi experiencia de práctica profesional, para una organización disponer del personal adecuado en cantidad y calidad no es suficiente para obtener un buen rendimiento, el ámbito donde se desempeñan las actividades laborales y las condiciones imperantes en él, contribuyen significativamente a ello, si este ámbito se caracteriza por la presencia constante de conflictos, relaciones personales inadecuadas, burocracia excesiva, medidas arbitrarias, es probable que el rendimiento será bajo o estará en los niveles de menor exigencia, en cambio si el clima organizacional gratifica al trabajador, lo

estimula, incentivándolo en su trabajo, evitando o controlando los conflictos, se contribuirá a obtener resultados deseados y por ende la empresa cumplirá sus objetivos.

## **1.2- Características del clima laboral.**

Kurt Lewin en la década de los treinta realiza los primeros estudios de clima creando el concepto de atmósfera psicológica, sostuvo que esta era una realidad empírica y demostrable experimentalmente como cualquier hecho físico, también junto a otros autores estudia el concepto de liderazgo y sus tipos.

Frente a los diferentes estilos de liderazgo se desarrollaron distintos tipos de atmosferas sociales. Esto permite comprobar que el clima impacta en el comportamiento individual.

El concepto de clima o atmósfera es una función esencial de la relación entre persona y ambiente, enfatizando la percepción que el individuo tiene de su alrededor.

En la conceptualización de clima organizacional se distinguen dos líneas de investigación, estos son, el enfoque que utiliza medidas múltiples para la medición de clima y el enfoque que utiliza la percepción. El primero plantea que el clima de la organización es atributo de la misma organización o ambiente de trabajo y por tanto, es algo externo al individuo, este conjunto de las características de la organización pueden ser variables objetivas tales como, tamaño, nivel de autoridad, relaciones formales entre personas, cantidad de normas y reglas, etc. (Forehand y Gilmer, 1964)

El clima organizacional es un conglomerado de características perdurables en el tiempo que distinguen una organización de otra, además influyen el comportamiento de las personas que forman la organización.

El enfoque perceptual, que ha demostrado ser de mayor utilidad, permite tener una visión más dinámica de la organización. Sostiene que es la percepción de las variables organizacionales las que van a influir en el comportamiento de las personas.

Schneider señala que ninguna conducta ocurre en ausencia de percepción y para conceptualizar la organización se requiere considerar la conducta humana, la que no existe sin percepción. (Schneider. B, 1975)

Según este enfoque la persona recibe una gran cantidad de estímulos físicos y sociales en la organización, pero no puede procesarlos en su totalidad, por lo que restringe y selecciona dicha información. En este modelo juega un papel importante la atención que percibe la persona de los estímulos que encuentra y recibe del contexto organizacional. Por tanto, lo que este enfoque pretende lograr no es la medición objetiva de las variables, si no que intenta conocer como es percibida la organización por los miembros que la componen, pues no todas las partes y aspectos de la organización son experimentados y percibidos igualmente por el individuo. La mayor parte del impacto organizacional sobre los miembros proviene de su entorno físico y social inmediato, en el cual desarrollan sus actividades, esto hace comprensivas las diferencias perceptivas existentes en relación con la organización como, la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la diferencian de otras organizaciones. (Forehand y Gilmer, 1964)

El clima definido de esta manera, pasa a ser un factor que interviene y media entre las características significativas del sistema organizacional y las relaciones de los individuos que en ella trabajan, a partir de ello se desprenden los siguientes aspectos:

- El clima se refiere a la percepción de los miembros de la organización e integra tanto las características organizacionales como las características personales que están influyendo en la percepción.
- Al referirse a la percepción de los miembros de la organización refleja tantas realidades como personas haya en ella. El clima sería un filtro dinámico que procesa los fenómenos objetivos.
- El clima se relaciona con la conducta de los individuos de una organización, para entender el comportamiento organizacional es fundamental conocer las percepciones que tienen las personas de la organización.
- Las características organizacionales son percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en ese medio ambiente.

- Al considerar el clima organizacional como percepción de los miembros de la organización de aquellos aspectos del ambiente organizacional que están más cercanos a la experiencia del individuo se puede desprender que, en una organización pueden existir diferencias de percepciones que configuran sus climas, ya sea por grupos de trabajo, por niveles jerárquicos o por otra atribución situacional, pero que en su conjunto constituyen el clima de una organización.
- El clima es un atributo propio de la organización y la diferencia de otras organizaciones cuyas características o dimensiones pueden ser distintas. (Forehand y Gilmer, 1964)

La definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que, en conjunto, ofrecen una visión global de la organización a nivel de relaciones internas e influyen en el comportamiento del individuo.

- Variable del ambiente físico: tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, entre otros.
- Variables estructurales: como tamaño de la organización, estructura formal y estilo de dirección.
- Variable del ambiente social: tales como compañerismo, conflicto, comunicaciones, etc.
- Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas.
- Variables propias del comportamiento organizacional: como la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Todas estas variables configuran el clima de una organización a través de las percepciones que tienen los miembros de ellas. (Rodríguez, 1999)

### **1.3- Modelo Integrativo de clima laboral.**

Las definiciones existentes de clima laboral se pueden agrupar en tres tipos:  
-Las que indican un predominio de los factores organizacionales y contextuales.

- Las centradas en el predominio de los factores individuales.
- Las que enfatizan la relación persona/situación.

El modelo integrativo de clima laboral está enmarcado en la teoría de sistemas, representa un formato de organización como sistema abierto, donde los componentes dentro del modelo están relacionados sobre una base dinámica y homeostática que a su vez se relaciona con el medio externo, por ende, se plantea un modelo basado en la estructura organizacional de la empresa.

Partiendo de un entorno económico y cultural amplio, incluye aspectos económicos, políticos, ideológicos, sociales y ambientales. Establece grandes bloques de variables interrelacionadas. La estructura organizacional está afectada por el contexto y el clima organizacional, a su vez, la estructura influye sobre el clima y el entorno individual próximo que determina las características individuales que interactúan con el clima. (Chiavenato, 2007)

Los diferentes elementos que componen el modelo son los siguientes:

- **El Ambiente Externo** que está compuesto por factores tales como, la situación económica, político/ideológica, socio/cultural y tecnológica que caracterizan una sociedad. El ambiente externo afecta a la organización y las personas que en ella trabajan en un momento determinado. Así, el ambiente externo afecta el contexto organizacional, el ambiente interno y a los individuos.
- **El Contexto Organizacional** que describe la historia, la misión y objetivos de la organización, incluyendo variables tales como la tecnología y las metas de esta. El contexto afecta principalmente el ambiente organizacional interno.
- **El Ambiente Organizacional** que es un factor interno que se refiere a la totalidad del estado de la organización en el presente. Influyen factores como la estructura, los procesos y el estilo de gestión en su estado actual. La estructura describe las características más durables de la organización, tamaño, jerarquía, centralización y formalización, número de niveles, sistemas de producción, división del trabajo, etc. y sus subsistemas expresados tanto en la distribución anatómica de unidades o departamentos, grupos por turnos y las relaciones entre ellos, como también por los atributos operacionales que reflejan la estructuración de los eventos. Los

procesos influyen en factores tales como el liderazgo, las comunicaciones, la toma de decisiones, etc.

El Clima organizacional, es considerado como la percepción de los miembros de la organización de aquellos aspectos del ambiente organizacional que están más cercanos a su experiencia y que le son significativos. El clima está influenciado por las variables de posición, individuales y del ambiente organizacional interno y a su vez, afectada por las actitudes, sentimientos, motivaciones y expectativas de trabajo de los miembros de la organización así mismo, la conducta laboral incluye factores tales como la cantidad y calidad del trabajo, ausentismo, accidentes, rotación, etc.

#### **1.4- Dimensiones del clima laboral.**

Por su naturaleza subjetiva y perceptual puede existir una gran variedad de climas, eso dificulta la tarea de seleccionar y clasificar las dimensiones de clima. Es necesario seleccionar aquellas dimensiones que realmente son significativas y se relacionan con las propiedades de la organización.

Las nueve dimensiones según Litwin y Stringer.

1. Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización a cerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización a cerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización a cerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa a cerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes, entre pares y entre subordinados.
6. **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** es la percepción de los miembros a cerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Litwin y Stringer, 1968)

### **1.5- La importancia del clima laboral.**

El mundo expresa una noción de creación, un acto de establecimiento del orden en el caos hay muchos mundos y cada mundo tiene sus propias reglas pero sea en el primer segundo o tercer mundo hay un mundo del trabajo, este mundo describe el trabajo remunerado y la búsqueda de una carrera en todos sus aspectos sociales, cada región del mundo tiene un clima particular, su estudio siempre ejerció una poderosa influencia sobre las actividades humanas y durante siglos el hombre ha estudiado la atmosfera tratando de comprender su comportamiento, en un principio los hombres simplemente observaban el tiempo, luego trataron de emplear sus observaciones como base para la predicción y anticipación de las condiciones meteorológicas, finalmente aprendieron que no podían pronosticarlas con mucho éxito sin comprender su funcionamiento, estos son

los tópicos que se consideran en el clima, los esfuerzos humanos para observar, estudiar, entender, predecir y aprovechar los efectos positivos del tiempo atmosférico por eso los mejores climas producen los mejores resultados si sabemos aprovecharlo.

En las organizaciones del mundo del trabajo también se mide el clima y se le llama el clima organizacional y tiene sus propios indicadores que por lo general son credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería y confianza, etc.

Se debe diagnosticar, analizar y entender el clima organizacional y así poder mejorarlo para construir la mejor de las organizaciones en cualquier parte del mundo, sin importar el tamaño de la organización, logrando un excelente lugar para trabajar medido en base a tres relaciones interconectadas, la relación entre los funcionarios y sus jefes, las relaciones entre los funcionarios y su trabajo y finalmente la relación entre los funcionarios y sus compañeros de trabajo.

A partir de la opinión o percepción de los funcionarios, es que se trabaja en la organización identificando las fortalezas y oportunidades de mejoras para definir acciones concretas en post de mejorar el clima organizacional.

## CAPITULO II. GREAT PLACE TO WORK

### 2.1- Historia.

Great Place to Work empezó con un descubrimiento inesperado en 1981, un editor de Nueva York le pidió a dos periodistas comerciales (Robert Levering y Milton Moskowitz) que escribieran un libro titulado *The 100 Best Companies to Work for in América* (Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos) y aceptaron, aunque se mostraron escépticos de encontrar 100 empresas que reunieran los requisitos para aparecer en el libro. Empezaron una travesía que los llevaría a más de 25 años de investigación, de reconocimiento y de construcción de excelentes lugares de trabajo, que continúa hasta hoy.

Lo que descubrieron fue una sorpresa: la clave para crear un gran lugar para trabajar no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y camaradería. Es así como las relaciones basadas en la confianza dejan de ser un factor secundario y se convierten en la clave para mejorar los resultados de negocio. Es por ello que, la confianza es el tema central del libro de 1984 y de su secuela de 1988: *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad?* (Un excelente lugar de trabajo. ¿Qué hace que algunos empleadores sean tan buenos, y que tantos sean tan malos?).

Estas ideas condujeron a la creación del entonces Great Place to Work Institute. Los líderes de muchas empresas del mundo adoptaron el modelo y la metodología del Instituto como una valiosa forma para medir y crear grandes lugares para trabajar. En 1997, FORTUNE (Estados Unidos) y EXAME (Brasil) se asociaron con esta capacidad de investigación para producir la primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar. Gradualmente, Great Place to Work ha abierto sus puertas en más de 55 países, cerca de 8.000 empresas y 7 millones de funcionarios, en los cinco continentes. (GPTW, Nuestra Historia, s.f.)

## **2.2- Great Place to Work en Chile.**

El año 2001, se abre la oficina Great Place to Work Chile y desde ese año se ha ayudado a las empresas del país a comprender y practicar los valores y comportamientos que les llevan a ser grandes lugares para trabajar.

Cada año se desarrolla el estudio “Las Mejores Empresas Para Trabajar en Chile”, donde más de 5.000 empresas de todos los rubros y tamaños son invitadas a formar parte de éste.

Hoy, Great Place to Work se encuentra aliado a muchas de las organizaciones más innovadoras y exitosas en el mundo para crear, estudiar y reconocer a los grandes lugares para trabajar. Anualmente, Great Place to Work trabaja con más de 5,500 organizaciones a nivel mundial, formadas para más de 10 millones de colaboradores.

Gracias a esto, refuerzan continuamente sus competencias únicas, como la capacidad de realizar análisis comparativos de cultura laboral para múltiples industrias y su base de datos de mejores prácticas. Sus reconocidos rankings de Las Mejores Empresas para Trabajar se publican en los medios de comunicación líderes a nivel mundial y alcanzan una audiencia de más de 25 millones de lectores. La combinación de este esfuerzo de mejora empresarial y su cobertura en los medios es cómo buscan crear una sociedad mejor ayudando a las organizaciones para transformarse en grandes lugares para trabajar.

Great Place to Work realiza una evaluación a la empresa en cuestión, midiendo y comparando la experiencia laboral de los funcionarios, comprendiendo el impacto de los programas y prácticas que existen en su organización luego identifica las áreas de oportunidad de la empresa que más impacten en el clima laboral alineando a todos los colaboradores con la estrategia, fomentando la responsabilidad entre los líderes y colaboradores.

Luego de este proceso se enfrenta el cambio a través de planes de acción que impactan en toda la organización, desarrollando las habilidades de todos los funcionarios y comprometiéndolos con la finalidad del proyecto.

Se conforman grupos de liderazgo, aprovechando la experiencia de los actores positivos de la empresa para resolver conflictos o cumplir con los desafíos. Así, identificando los elementos positivos y negativos, se mejora el clima laboral con buenas prácticas y liderazgo positivo, llegando al éxito organizacional. (GPTW, Nuestra Historia, s.f.)

### **2.3- Un excelente lugar para trabajar**

“Un gran lugar para trabajar es aquel, en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”.

Robert Levering, co-fundador, Great Place to Work

Desde una visión de empleado los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de un checklist de políticas y prácticas. El factor común en las relaciones es la confianza.

Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde, confían en las personas para las que trabajan, sienten orgullo por lo que hacen y disfrutan de las personas con las que trabajan.

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados.

Desde la visión del líder, un excelente lugar para trabajar es aquel donde los líderes pueden lograr los objetivos de la organización, donde las personas dan lo mejor de sí y trabajan como equipo y familia dentro de un ambiente de confianza.

Hay maneras o áreas donde los líderes y jefes construyen ambientes de confianza, los excelentes lugares para trabajar logran los objetivos de la organización inspirando,

comunicando y escuchando. Tienen empleados que dan lo mejor de sí cuando se les agradece, se los desarrolla y se los cuida y pueden trabajar juntos como equipo, como familia al contratar, compartir y celebrar. (GPTW, Que es un excelente lugar para trabajar, s.f.)

#### **2.4- Como lograr un gran lugar de trabajo.**

Enfocándose en áreas clave, Great Place to Work analiza las prácticas de más de 5.500 organizaciones anualmente y ha identificado áreas de prácticas o programas que marcan la diferencia en los grandes lugares para trabajar, multiplicando el éxito de los beneficios y las inversiones que los líderes eligen realizar.

Great Place to Work descubrió que hay cinco cualidades que incrementan el éxito de los programas: variedad, originalidad, inclusión, toque humano e integración con la cultura.

Creando un ciclo sistémico y continuo de excelencia de negocio y ambiente laboral, los grandes lugares para trabajar crean climas en las que todos están inspirados, pueden ofrecer su talento y dar lo mejor de sí mismos. Great Place to Work descubrió que en las Mejores Empresas lo importante no sólo son las transacciones, sino también el crear un generoso ciclo de dones que se intercambian entre los miembros de la organización, este enfoque es el secreto de la estabilidad y del éxito de los grandes lugares para trabajar. (GPTW, Como se logra, s.f.)

## **CAPITULO III. EMPRESA PORTUARIA VALPARAISO**

### **3.1- Constitución de la Empresa Portuaria de Valparaíso.**

Empresa Portuaria Valparaíso (EPV), es una entidad creada por la Ley N° 19.542, el 19 de diciembre de 1997. De conformidad a dicha norma es continuadora legal de la Empresa Portuaria de Chile, con todas sus atribuciones, derechos, obligaciones y bienes.

La Empresa Portuaria Valparaíso, se constituyó legalmente el 31 de enero de 1998 y tiene como objeto la administración, explotación, desarrollo y conservación del Puerto de Valparaíso, así como de los bienes que posea a cualquier título, incluidas todas las actividades conexas inherentes al ámbito portuario, e indispensables para el debido cumplimiento de éste.

Empresa Puerto Valparaíso mantiene vigente 5 contratos de concesión con importantes compañías para potenciar la competitividad del puerto, conforme a la logística, seguridad y tecnología, todo ello en un marco de innovación y en sintonía con el desarrollo sostenible de la ciudad. En la actualidad acoge dos de los terminales de carga más importantes del país, y alberga el principal terminal de cruceros para el turismo nacional. Tiene también bajo su tutela la administración de un importante espacio público de Valparaíso, como es el Paseo Muelle Prat. (EPV, Quienes Somos, s.f.)

El Modelo de "clima laboral" que implementa la Empresa Portuaria de Valparaíso, es muy particular, siendo una empresa Pública, considera como una de sus prioridades estratégicas el mantener un clima laboral adecuado para el mejor desempeño de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de la organización, para ello utiliza los lineamientos de Great Place to Work.

### **3.2- Lineamientos del clima laboral.**

Como organización Empresa Portuaria de Valparaíso para mejorar su clima laboral se somete voluntariamente a un concurso que realiza "Great Place To Work", que trata de medir tres ámbitos del clima laboral de la empresa, a través de un modelo que intenta entender y comprender el clima laboral, estos ámbitos son confianza, orgullo y camaradería.

Confianza que inspiran los jefes y la institución, la Camaradería presente en el grupo de trabajo y el Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la institución.

La Confianza se divide en tres Ítems, Credibilidad, Respeto e Imparcialidad. La Credibilidad se mide en la información, la accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad y honestidad. El Respeto se mide en cuanto al desarrollo, reconocimiento, participación, entorno de trabajo y vida personal. Y en tercera instancia se mide la Imparcialidad en equidad en remuneraciones, equidad en el trato, ausencia de favoritismo, justicia en el trato a las personas, capacidad de apelación.

En los dos ámbitos restantes se mide en Camaradería la fraternidad, hospitalidad del lugar, hospitalidad de las personas y sentido de equipo; Y en Orgullo se mide el orgullo que sienten por el trabajo, el equipo y por la institución. (EPV Documento CL Parámetros, 2015)

Para realizar el diagnóstico del Clima Laboral de la empresa, Great Place to Work realiza encuestas y cuestionarios a todos los colaboradores de la institución (EVP) para formar las fuentes de información, fortalezas y oportunidades de mejora.

Las herramientas utilizadas son:

- Trust Index, Encuesta “Índice de Confianza”, respondida por servidores y/o funcionarios, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la institución.
- Culture Audit, Cuestionario “Auditoria Cultural”, que responde la Institución, en el que se indaga sobre las políticas y prácticas de gestión de las personas.
- Comentarios de los servidores y/o Funcionarios, efectuados cuando estos responden las preguntas que acompañan a la encuesta como, por ejemplo, ¿Usted considera que existe algo especial en esta institución que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay cite ejemplos específicos y ¿Que haría de esta Institución un mejor lugar para trabajar? (EPV Documento CL Parámetros, 2015)

La empresa Portuaria de Valparaíso, actualmente alcanzó el 6° lugar a nivel país en el concurso Great Place to Work, sometiéndose a sus parámetros y cumpliendo en casi un 100% cada uno de sus ítems.

### **3.3- Estrategias para desarrollar un mejor clima laboral realizadas por EPV.**

.-Establecer e implementar secuencia de talleres, programas y/o acciones propuestas, utilizando herramientas de medición y análisis, instancias de participación con Gerentes, Jefaturas y Trabajadores, considerando las mejores prácticas disponibles en el mercado que permitan sustentar una carrera laboral y profesional de los colaboradores a través del desarrollo de conocimientos y habilidades que compatibilice lo técnico con nuevas competencias en un ambiente de confianza (credibilidad, respeto e imparcialidad), orgullo y camaradería (dimensiones de Great Place to Work, utilizadas por EPV).

.-Implementar las acciones propuestas, que permitan desarrollar en el Comité de Gerencia y Comité Informativo, los conocimientos necesarios para desarrollar las cualidades de líder, entendiendo que su función y aporte en el logro de los cambios organizacionales es a través de un liderazgo abierto y participativo.

El comité de gerencia lo conforman todos los gerentes y el comité informativo lo conforman los gerentes y los jefes.

.-En base al Plan Estratégico de EPV, específicamente en su pilar de Gestión de Personas, y a los resultados anuales de las encuestas del clima laboral, generar, actualizar e implementar planes de acción, talleres, programas, subprogramas y acciones propuestas, tendientes a potenciar las fortalezas y trabajar e intervenir en las áreas de oportunidad de mejora que se detecten, integrando a todos los colaboradores de la empresa.

.-Identificar y desarrollar colaboradores que, en cualquier posición de la estructura, agreguen valor crítico a la empresa, generando una diferencia sustancial, medible y visible en el desempeño de EPV, potenciando en ellos sus conocimientos, capacidades, habilidades y motivación con el propósito de retenerlos como colaboradores estratégicos de la empresa.

### **3.4- Herramientas externas.**

Empresa Portuaria de Valparaíso contrata en el año 2015 a una consultora externa, Asesorías e Inversiones Entropía Limitada, la cual se encarga de crear actividades llamadas "Coaching", las cuales se realizan una vez al mes, con informes mensuales a la Unidad de Gestión de Personas.

La consultora deberá:

- Desarrollar sus funciones con el mayor celo profesional, asesorando de la mejor manera posible a los diversos estamentos de EPV, con el objetivo de resguardar los bienes, servicios y derechos de EPV y evitar con ello daños o perjuicios a la empresa.
- Asesorar a EPV en forma íntegra y oportuna respecto a temas, relacionados con el contrato y los objetivos planteados.
- Informar oportunamente de todo acto, hecho, acción u omisión que en su concepto pudiere afectar los intereses de EPV.
- Remitir en forma documentada, los informes técnicos y de gestión solicitados por EPV.
- Entregar al gerente general y el gerente de administración y finanzas, dossier con los ppt, Word y xls asociados al plan anual que incluirá al menos: Consolidado de los programas, subprogramas y actividades en planilla única segmentada por trimestre incluido el valor en UF de los programas y subprogramas; descripción de cada uno de los programas y subprogramas incluyendo objetivos, resultados esperados, metodología y su valor de implementación.

Plan de comunicación que acompañará la etapa de implementación y sensibilización en los funcionarios.

.-Entregar carta Gantt con la planificación.

.-Durante el año EPV realizará diagnósticos del avance del clima laboral y simultáneamente la consultora también realizará diagnósticos con las debilidades y oportunidades de mejora de la empresa y se lo presentará en un informe a la administración.

.-La consultora deberá asistir a una reunión de carácter técnico dentro de los cinco días hábiles de cada mes, con el objetivo de que la administración revise lo avanzado y otorgue visto bueno a las actividades, pudiendo requerir ajustes, siempre que los cambios no signifiquen exceder el marco presupuestario que se ha acordado.

.-Deberá desarrollar todas las actividades, exposiciones, capacitaciones, entrenamientos, talleres, coaching y similares para actualizar anualmente e implementar exitosamente la planificación en post de la mejora del clima laboral.

.-Deberá desarrollar a las personas, retener talentos, desarrollar competencias adaptativas y mejorar el clima laboral en base a los lineamientos de Great Place To Work.

.-El informe final de cada programa deberá contener los programas y actividades ejecutados, las fechas de materialización, el registro de asistencia individualizando a los trabajadores, los objetivos propuestos y grado de cumplimiento, recomendaciones a tener por parte de la misma consultora y de EPV para subprogramas y actividades futuras, con el objeto de mejorar continuamente el Plan de Gestión de Personas.

### **3.5- Planificación de trabajo del clima laboral en EPV 2015 junto a sus colaboradores**

La empresa Portuaria de Valparaíso inicia su proceso de mejora de clima laboral en el año 2015 diagnosticando y observando el comportamiento de sus funcionarios, este proceso se lleva a cabo a cargo de la Unidad de Gestión de Personas y una empresa consultora externa.

El factor humano en la empresa es relevante y fundamental, porque las personas son la empresa en sí, hay que trabajar con ellas para crear un ambiente laboral grato y generen buenas experiencias para que se desarrollen penamente.

La empresa se centra en modernizarse y ponerse a la altura de las nuevas generaciones, que buscan divertirse en el trabajo, por ende, la empresa se convierte en un espacio acogedor y dinámico, un buen clima es la base para que las personas den más de lo que se les exige en un contrato ordinario.

Dentro de los recursos de la empresa, el primordial es el recurso humano, luego los recursos económicos y de infraestructura, pues con un buen elemento humano se pueden lograr grandes cosas, pues las personas llevan a que una empresa sea mejor o peor.

En cuanto a las herramientas de la mejora del clima laboral, no existe una receta estándar aplicable a cualquier organización, pues se debe tomar en cuenta el contexto de cada organización y en EPV se realiza un trabajo contextualizado, desde los gerentes hacia abajo, abarcando a todos los empleados, pues es fundamental realizar un trabajo transversal en donde se incluya a las jefaturas (jefes y gerentes), pues estos tienen un 50% de relevancia o influencia en el clima laboral, los colaboradores tienen un 30% de injerencia en el clima laboral y las políticas y procedimientos un 20%.

Las personas son muy relevantes por que generan el 80% del clima laboral de la empresa y para mantener un buen clima laboral se realizan sesiones de coaching a jefes y gerentes y asesorías en terreno, llamados también coaching grupales en donde participan los jefes con sus respectivas unidades y los gerentes con sus respectivas jefaturas. Además, se realizan talleres exclusivos para los colaboradores en donde se interrelacionan y adaptan en dinámicas de trabajo en equipo referentes a la negociación, comunicación y competencias transversales, estas últimas son las competencias que se requieren para trabajar adecuadamente en la empresa, con esto se alinea a la organización completa, en la búsqueda de un adecuado clima laboral.

También, se implementan talleres solo con los gerentes y talleres solo con jefes, para luego juntarlos en un taller enfocado netamente en liderazgo, negociación y comunicación.

En primera instancia, es decir, al inicio de cada taller o coaching se trabaja con los gerentes y luego con los demás colaboradores, pues es fundamental tener como base a los gerentes ya que ellos son los líderes de la empresa y lo que ellos aprendan lo reflejarán en sus subordinados.

Dependiendo de las dificultades o necesidades que presente cada departamento, se podrá solicitar un coaching especial para la Unidad.

Es primordial un alineamiento organizacional, pues no se puede realizar un plan de acción desconectado para lograr el objetivo de la organización, si no que se debe tener una coherencia entre el trabajo de mejora del clima laboral y el plan estratégico de la empresa.

La primera etapa se basó en observar, determinar y desarrollar las actitudes, aptitudes y habilidades de los funcionarios, generando grupos de 25 personas, realizando sus

cualidades. Por un lado, se trabajó con los gerentes en diversas dinámicas marcadas por el manejo del liderazgo. Y por otro con los operativos y administrativos (colaboradores) realizando dinámicas de apoyo y trabajo en equipo.

Como segunda etapa se desarrolló un modelo de competencias integrales, en donde los funcionarios se agrupaban en tres segmentos dependiendo de las características que poseía cada uno, el primer segmento consideraba el “saber”, involucrando el autoaprendizaje, crear conocimiento crítico, informarse oportunamente e interpretar objetivamente la información obtenida. El segundo segmento se enfoca en el “ser”, en donde se encuentra el autoconocimiento, la autoestima, el control emotivo y la adaptación. Finalmente, el tercer segmento se basa en el “hacer” y “convivir”, los cuales trabajan netamente con el respeto, la comunicación, la cooperación, la expresión, el cómo resolver problemas, la iniciativa, la motivación y la persistencia.

En estas etapas además se trabajan fuertemente los valores de la empresa y la interiorización de la misión y la visión.

Misión: “Como Autoridad Portuaria de Valparaíso, facilitar el comercio exterior y el transporte marítimo, asegurando la disponibilidad y calidad de servicios e infraestructura a los actores de la cadena logística y la comunidad, generando valor compartido”.

Visión: “Pilar del sistema portuario nacional, líder en desarrollo portuario sostenible, basado en innovación permanente, relación de confianza con la comunidad, concesionarios y actores relevantes, alto compromiso de sus trabajadores y reconocido como el Mejor puerto para trabajar”.

Valores: Compromiso, Probidad, Respeto, Responsabilidad, Liderazgo, Calidad y Trabajo en Equipo. (EPV, Valores Institucionales, s.f.)

Estos elementos organizacionales son internalizados por los funcionarios a través de charlas y dinámicas a nivel de empresa e intergrupales a nivel de Unidad.

Por ejemplo, para interiorizar los valores en los trabajadores, se forman rondas de exposición dentro de los departamentos realizadas por los mismos funcionarios de cada unidad, por ejemplo, en el departamento de Finanzas trabajan ocho personas y cada una de ellas debe elegir un valor y adaptarlo al trabajo diario y exponerlo a sus compañeros,

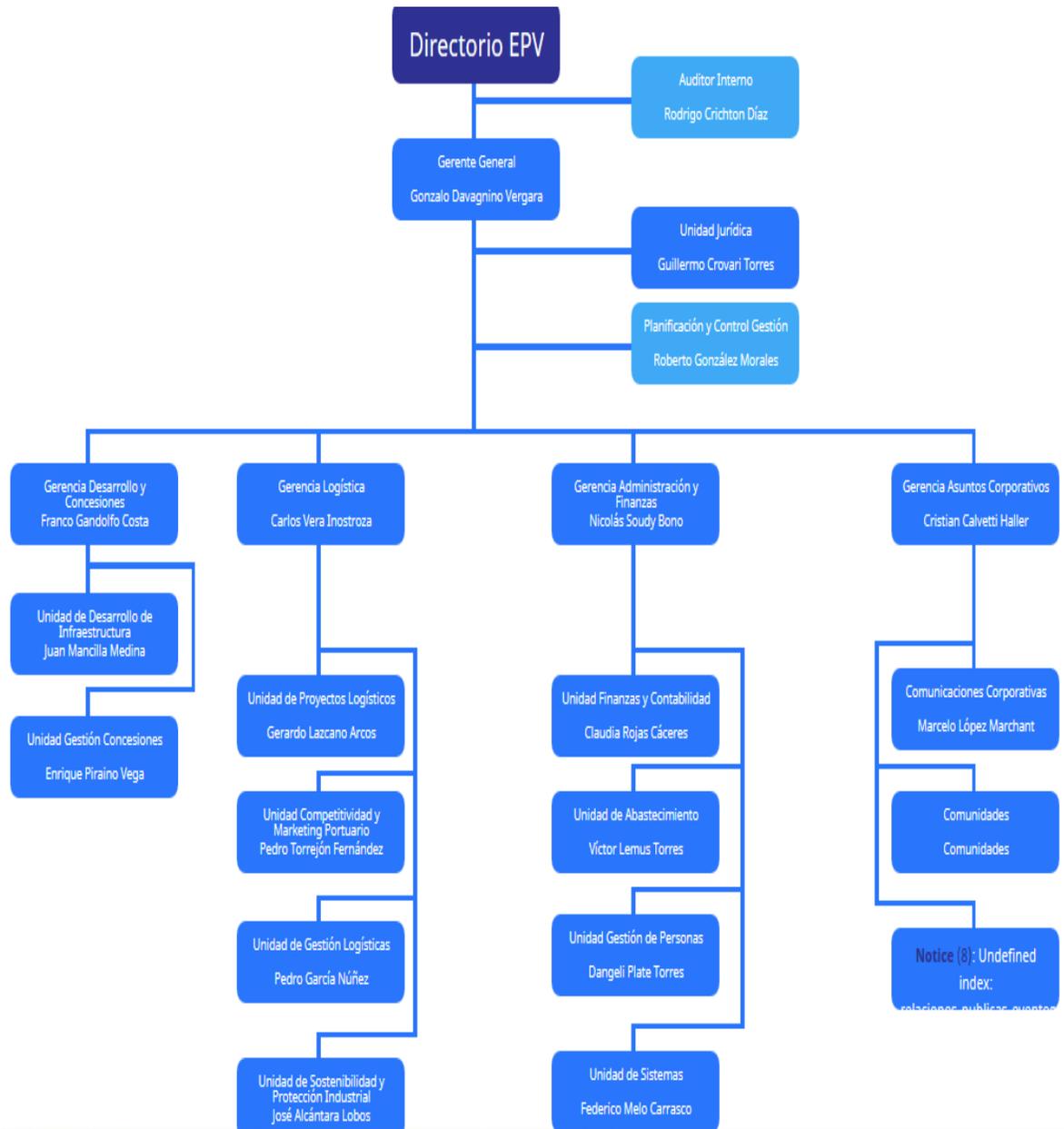
enseñándoles con ejemplos prácticos y dinámicas, las fechas de exposición son impuestas por el jefe de la Unidad.

En la tercera y última etapa se realizan coaching a nivel empresarial en dependencias externas de EPV, instancias en las cuales los trabajadores se conocen más y se ponen en el lugar del otro indicando sus virtudes y defectos, creando una crítica constructiva para la mejora del clima laboral.

En esta etapa los gerentes y jefes deben velar por el desarrollo y mantención de un ambiente de trabajo en que todos puedan plantear inquietudes con comodidad y confianza.

Para finalizar esta etapa se implementa la encuesta en 360 grados según los parámetros de Great Place To Work, con la cual se interpreta la percepción de los funcionarios y se mide el porcentaje de cada parámetro que evalúa GPTW en el concurso anual de los mejores lugares para trabajar, Confianza, Orgullo y Camaradería.

### 3.6- Organigrama



Fuente: Organigrama EPV (s.f). Recuperado el 6 de octubre de 2016

<http://www.portvalparaiso.cl/empresa/organigrama>

### **Descripción del organigrama en función del clima laboral.**

En el rango más alto se encuentra el Directorio, encargado de aprobar el presupuesto anual de los planes de mejora del Clima Laboral y establecer las normas necesarias para controlar su cumplimiento. Por otro lado, también establece y modifica la dotación de la empresa, factor importante en el clima laboral. El Directorio fija las remuneraciones, beneficios, aprueba reglamentos de convivencia interna, etc.

Luego está el Gerente General (G.G), quien lidera el diseño de los planes de acción del Clima Laboral de EPV. (Aquí se contempla el jefe jurídico, el encargado de planificación y control de gestión y el auditor externo).

Gerente de Administración y Finanzas, encargado de gestionar los recursos para los programas de clima laboral, pues es el encargado oficial de velar por un buen clima organizacional en la empresa, supervisando y dando el apoyo necesario a la Unidad de Gestión de Personas, unidad encargada de realizar todo el plan de acción de Clima Laboral con la totalidad de funcionarios de la institución. A demás apoya a la Unidad de Abastecimiento en las etapas de licitación y adjudicación de la consultora experta en recurso humano y clima laboral. En este punto es muy importante el trabajo del jefe de Gestión de Personas ya que, es el encargado de todas las acciones pertinentes a la administración del recurso humano y de las relaciones laborales en post de aportar a un clima laboral óptimo. Por su parte el Jefe de Abastecimiento, lidera, ejecuta y controla, las licitaciones y contratos con terceros, como por ejemplo con la consultora encargada de la mejora del clima laboral. En esta gerencia también se contempla al jefe de sistemas, encargado de crear los programas on-line de encuestas a cerca de clima laboral en la empresa.

## **CAPITULO IV. METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

### **4.1- Planteamiento del Problema.**

¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral de la Empresa Portuaria de Valparaíso, considerando los parámetros de "Great Place To Work" del año 2015?

### **4.2- Fundamentación.**

El clima laboral es de gran relevancia en una organización ya que, si este es cordial y ameno, mejora las relaciones interpersonales e intra-organizacionales, lo cual mejora el desempeño de los funcionarios y se logran las metas estipuladas en la planificación estratégica.

Influye en la satisfacción de los colaboradores y por lo tanto en la productividad de los trabajadores y de la misma organización o empresa. Está relacionado con el “saber hacer”, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa y con la propia actividad de cada uno.

Este trabajo tiene una justificación practica pues su desarrollo ayuda a resolver un problema o por lo menos propone estrategias, que al ser aplicadas contribuirán a resolverlo.

En este ámbito, de ciencias administrativas, se describe y analiza un fenómeno, para luego implementar nuevas estrategias o medidas tendientes a mejorar la institución.

Cuando un trabajo de grado se orienta a conocer los factores de motivación más utilizados en un determinado sector económico o en una empresa, su justificación es practica porque, la información sirve para actuar sobre la empresa, para mejorar o realizar benchmarking en otras organizaciones o para confrontar la teoría sobre el tema.

### **4.3- Objetivos de la Investigación.**

#### **Objetivo General:**

- Identificar la percepción de los trabajadores de la Empresa Portuaria de Valparaíso sobre el clima laboral, considerando los parámetros de Great Place To Work.

## **Objetivos Específicos**

Para dar cumplimiento al objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos que proceden de él:

- Definir el concepto de Clima Laboral
- Describir la Empresa Portuaria de Valparaíso
- Describir los parámetros establecidos por "Great Place To Work" sobre Clima Laboral.
- Conocer la percepción de los trabajadores de la Empresa Portuaria de Valparaíso sobre su clima laboral, en base a los parámetros establecidos por "Great Place To Work" sobre Clima Laboral.
- Identificar nuevos desafíos para el mejoramiento continuo del Clima laboral de la Empresa Portuaria de Valparaíso.

### **4.4- Descripción Metodológica**

La metodología a utilizar en la investigación es de carácter mixta, pues es cualitativa descriptiva, porque se pretende establecer y analizar el modelo utilizado por EPV para el mejoramiento de su clima laboral.

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la observación, la revisión documental, etc.

El método cualitativo, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar, su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Al usar el método cualitativo se busca entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus prioridades y su dinámica. La investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas, muestra.

Por otro lado, al implementar una encuesta para identificar respuestas referentes al clima laboral, se torna de carácter cuantitativo.

#### **4.5- Recolección de información.**

La recolección de información del presente estudio, se efectuó mediante documentos aportados por Empresa Portuaria Valparaíso, a través de su página web y de mi experiencia de práctica en la empresa.

#### **4.6- Descripción de variables e indicadores.**

Las variables son cualitativas e independientes, pues se quiere estimar proporciones, porque los resultados se dan en porcentajes, de acuerdo a las respuestas de los funcionarios de cada departamento de Empresa Portuaria de Valparaíso.

La población es un elemento identificado y es la totalidad de trabajadores de la empresa, 70 funcionarios. Se quiere calcular, que proporción de funcionarios, elige cada variable.

Características de cada variable de la encuesta:

<b>variable</b>	<b>tipo</b>	<b>escala</b>	<b>recorrido de la variable</b>
Sexo	cualitativa	nominal	hombre,mujer.
Edad	cuantativa	continua	de 20 a 65 años
Antigüedad en la empresa	cuantativa	continua	de 1 a 30 años
Departamento (Unidad)	cualitativa	nominal	Unidad de Sistemas, Unidad de Finanzas y Contabilidad, Unidad de Abastecimiento, Unidad de Gestion de Personas, Unidad de Comunicaciones Corporativas, Unidad de Comunides, Unidad de Gestion Logistica, Unidad de Proyectos, Unidad de Competitividad y Marketing, Unidad de Sostenibilidad, Unidad de Proteccion Industrial, Unidad de Concesion, Unidad de Desarrollo e Infraestructura, Unidad Juridica, Control de Gestion, Auditor Interno.
Motivacion	cualitativa	nominal	si, no
Percepcion CL	cualitativa	nominal	muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo.
Caracteristicas de CL	cualitativa	nominal	Satisfaccion, animo, interes, apatia, desinteres, insatisfaccion, depresion, ausentismo, trabajo en equipo.
Satisfaccion trayectoria	cualitativa	nominal	si, no
Desercion	cualitativa	nominal	si, no
bienestar funccionarios	cualitativa	nominal	si, no
Bienestar funcionarios	cualitativa	nominal	si, no
Mejora del CL	cualitativa	nominal	si, no
Trabajo en equipo	cualitativa	nominal	si, no
existen herramientas de mejora	cualitativa	nominal	si, no
Elementos presentes	cualitativa	nominal	Estructura, responsabilidad, recompensas, desafios, relaciones sociales, cooperacion entre colegas, estandares, conflicto, identidad.

#### 4.7- Descripción de la muestra

La muestra es el subconjunto obtenido de la población, la fórmula para determinar el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

N mayúscula representa la totalidad de la población, que en este caso sería 70.

Z mayúscula representa la confianza de la medición o estudio y para tener un 99% de fiabilidad se expresa en 2,58.

E mayúscula es el margen de error y se expresa en 0.01, esto quiere decir que el margen de error es de un 1%.

p y q minúsculas representan la probabilidad a favor y en contra respectivamente de la variable y se expresa en 0,5<sup>2</sup> Esta es la varianza de la proporción.

Fórmula para estimar el porcentaje de cada variable de la encuesta de clima organizacional.

El tipo de muestreo representativo y probabilístico, pues todos los funcionarios tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

$$n = \frac{70 * 2,58^2 * 0,5^2}{(70-1) * 0,01^2 + 2,58^2 * 0,5^2} = 49$$

#### 4.8- Instrumento aplicado: Encuesta

Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será confidencial y anónima, y será utilizada para evaluar el clima laboral en su empresa, con el fin de presentarlo en un trabajo de tesis.

##### PERFIL DEL ENCUESTADO.

1. Sexo 

___ Hombre	___ Mujer
------------	-----------
2. Edad \_\_\_\_\_
3. Antigüedad en la empresa (por favor señale cantidad de años) \_\_\_\_\_
4. Área en la que se desempeña (departamento) \_\_\_\_\_

##### MARQUE CON UNA X

5. ¿Se encuentra usted motivado en su empresa? 

___ SI	___ NO
--------	--------
6. Entiéndase clima laboral como, conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.  
¿Cómo lo considera usted?  
  
a) Muy bueno  
b) Bueno  
c) Regular  
d) Malo  
e) Muy Malo  
¿Por qué? \_\_\_\_\_
7. ¿Cuál de las siguientes características encuentra usted al interior de su empresa? (puede marcar más de una).  
  
a) Satisfacción  
b) Animo  
c) Interés  
d) Apatía  
e) Desinterés  
f) Insatisfacción

- g) Depresión
- h) Ausentismo
- i) Trabajo en equipo

8. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

\_\_\_SI                      \_\_\_ NO

9. Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, con igualdad de sueldo y condiciones, ¿se quedaría en la empresa?

\_\_\_SI                      \_\_\_ NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿La empresa se preocupa por el bienestar de los empleados?

\_\_\_SI                      \_\_\_ NO

11. ¿Se siente a gusto con sus pares y superiores?

\_\_\_SI                      \_\_\_ NO

12. ¿La empresa genera actividades para mejorar el clima laboral?

\_\_\_SI                      \_\_\_ NO

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

13. ¿La empresa incita al trabajo en equipo?

\_\_\_SI                      \_\_\_ NO

¿De qué forma?, ejemplifique \_\_\_\_\_

14. ¿Se utilizan herramientas para mejorar el clima laboral en su empresa?

\_\_\_SI                      \_\_\_ NO

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

15. ¿Cuáles de los siguientes conceptos se hacen presente en su empresa? (puede marcar más de una).

- a) Estructura (Normas, reglas, etc.)
- b) Responsabilidad
- c) Recompensas
- d) Desafíos
- e) Relaciones Sociales
- f) Cooperación entre colegas
- g) Estándares de rendimiento
- h) Conflicto
- i) Identidad, sentimiento de pertenencia a la organización

Muchas gracias por su tiempo, todas las respuestas serán confidenciales.  
Atte., Constanza Claverías G.

#### **4.9- Tabulación de resultados (Diagnóstico)**

Se encuentra en el anexo número 1.

## CAPITULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Se pretende obtener la percepción de los trabajadores de EPV a cerca del clima laboral, en base a herramientas interrelacionadas que ayuden al mejoramiento del mismo, con finalidad de posicionarla como ejemplo para las demás instituciones públicas.

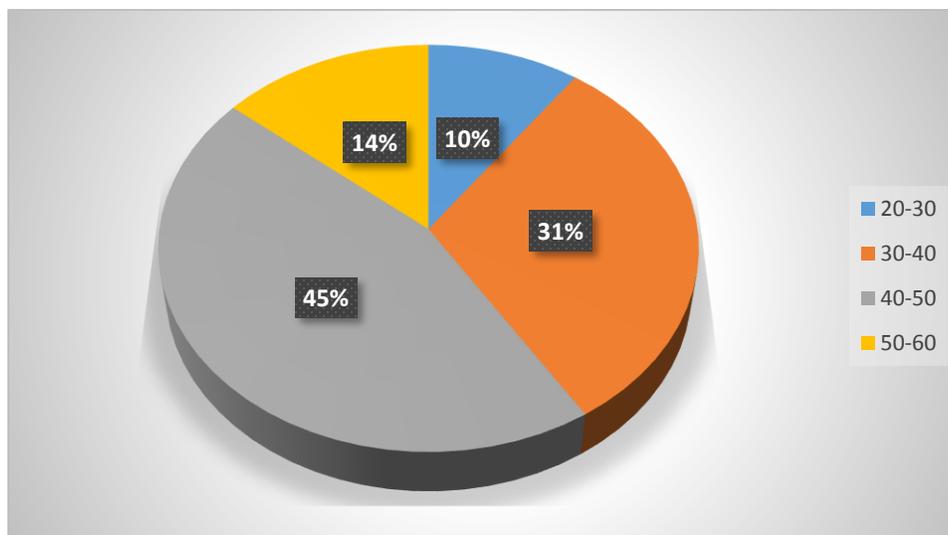
### 5.1- Resultados de la Encuesta

Tabla N°1.- Edad de los trabajadores encuestados

SEXO	TRABAJADORES	PORCENTAJE
F	17	35%
M	32	65%
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

Se puede evidenciar en la tabla anterior, que de un total de 49 encuestados (muestra), 17 trabajadores son de sexo femenino, osea un 35% y 32 de sexo masculino con un 65%, de una población total de 70. (En la empresa solo trabajan 17 mujeres)

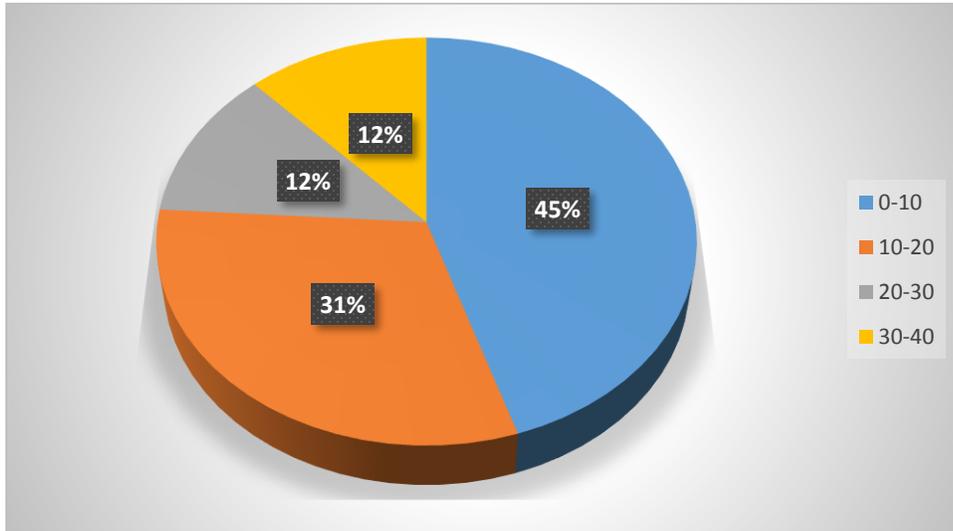
Gráfico N°1. Rango de Edad de los trabajadores encuestados.



En el gráfico N°1 se muestra que la edad de los funcionarios en EPV, va desde los 20 a 60 años y el segmento de 40 a 50 años abarca el 45% de los funcionarios. (A la derecha

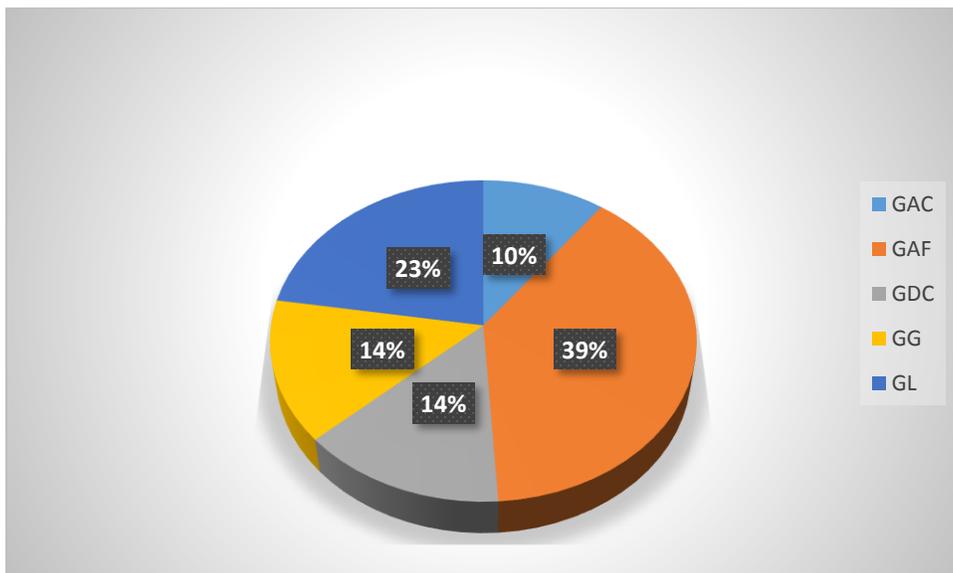
de la imagen se posiciona el rango de edad de los funcionarios y en el gráfico circular se representan los resultados en porcentaje).

**Gráfico N°2.** Rango de antigüedad de los trabajadores en EPV.



En el gráfico N° 2 se puede identificar que el 76% de los funcionarios a permanecido entre 1 y 19 años trabajando en la empresa y el 24% a permanecido más de 20 años de antigüedad en la empresa. (A la derecha de la imagen se posiciona el rango de años de antigüedad y en el gráfico circular se representan los resultados en porcentaje).

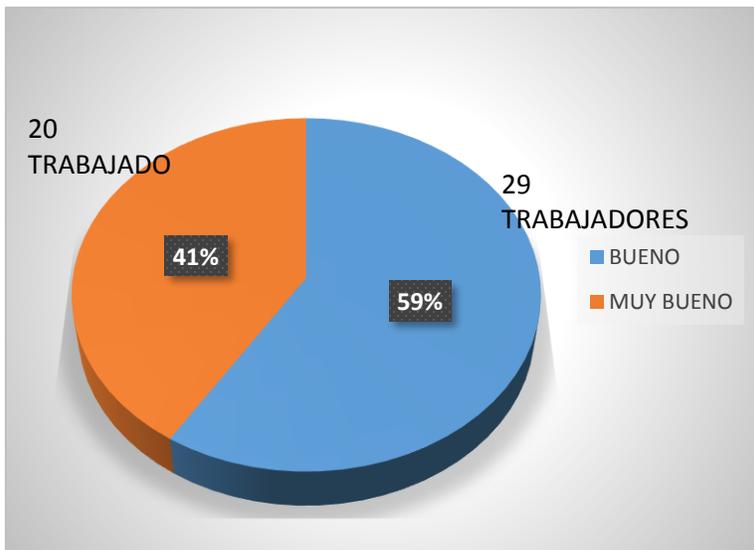
**Gráfico N°3:** Porcentaje de encuestados por gerencia de EPV.



En el gráfico N°3 evidenciamos el porcentaje de funcionarios entrevistados por cada Gerencia, poniendo énfasis en GAF, con un 39% del total de encuestados (19 funcionarios de un total de 49), ya que es allí, en donde se encuentra la Unidad de Gestión de Personas.

**Gráfico N°4:** Percepción del Clima Laboral.

**Tabla N°2.** Percepción de los trabajadores encuestados.

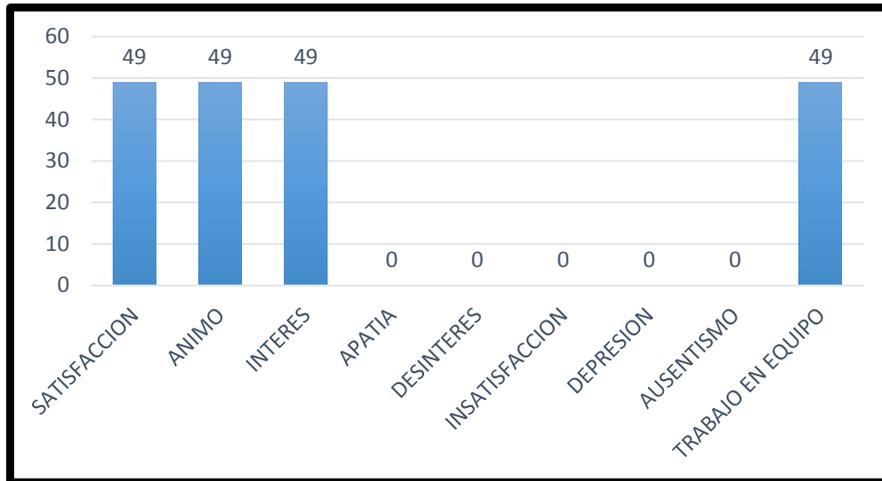


MOTIVACION Y PERCEPCION	TRABAJADORES
SI	49
BUENO	29
MUY BUENO	20
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>

En el gráfico N°4 se evidencia que la totalidad de encuestados declaran estar motivados en la empresa y referente a la percepción del clima laboral 29 funcionarios lo consideran bueno y 20 lo consideran muy bueno, un 59% y un 41% respectivamente.

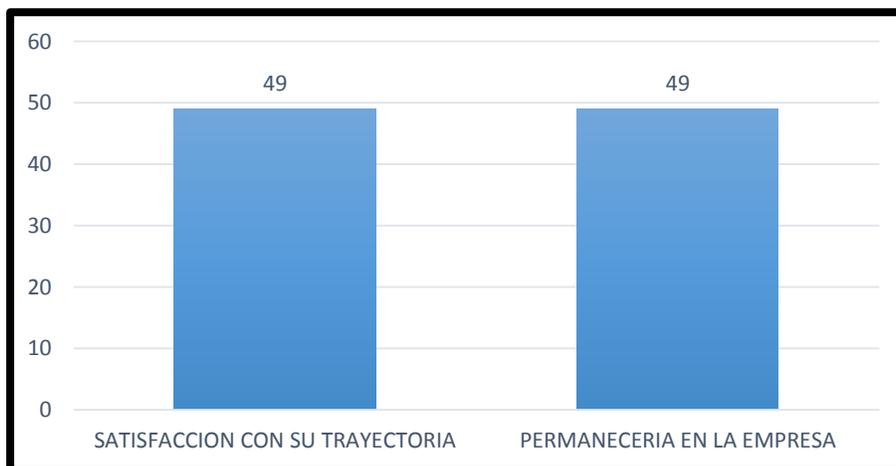
Los funcionarios que plantean una percepción buena del clima laboral dieron como fundamento que se trabaja muy bien en la mejora de este, según los parámetros de Great Place to Work, pero aún falta que algunas jefaturas se integren más y cumplan con el discurso planteado en el plan de acción de este programa, evidenciándolo directamente en las acciones y relaciones personales. Recordemos que los jefes y gerentes son los ejemplos a seguir de la organización.

**Gráfico N°5:** percepción de características del clima laboral en la EPV



En el gráfico N°5 se evidencia que la totalidad de encuestados elige las cuatro características positivas del clima laboral, satisfacción, ánimo, interés y trabajo en equipo. Por otro lado, ningún funcionario selecciono alguna característica negativa del clima laboral (apatía, desinterés, insatisfacción, depresión y ausentismo).

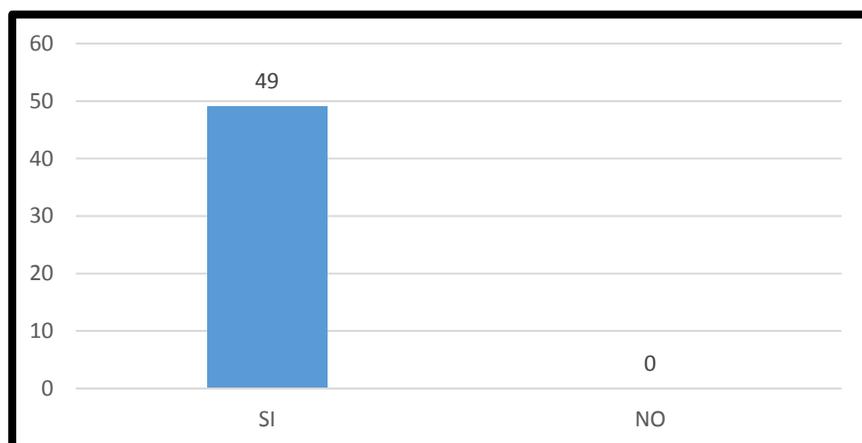
**Gráfico N°6:** Satisfacción con su trayectoria en EPV y permanencia frente a nueva oferta de trabajo con iguales condiciones.



En el gráfico N°6 se evidencia que la totalidad de encuestados están satisfechos con su trayectoria en la empresa y que, si pudieran cambiarse de trabajo, no lo harían, es más permanecerían en EPV por su buen clima laboral, ya que sienten que su trabajo es

valorado, les preguntan por su opinion antes de tomar decisiones y les ofrecen capacitación para mejorar en el ámbito profesional.

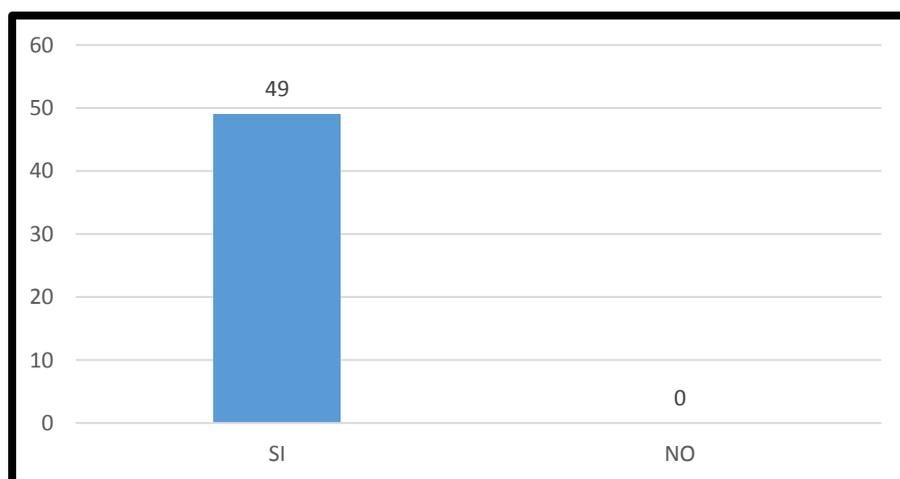
**Gráfico N°7:** Existe preocupación de parte de EPV por el bienestar de los trabajadores.



En el gráfico N°7 se evidencia que la totalidad de encuestados declara que existe una preocupación por el bienestar de los empleados de parte de Empresa Portuaria Valparaíso.

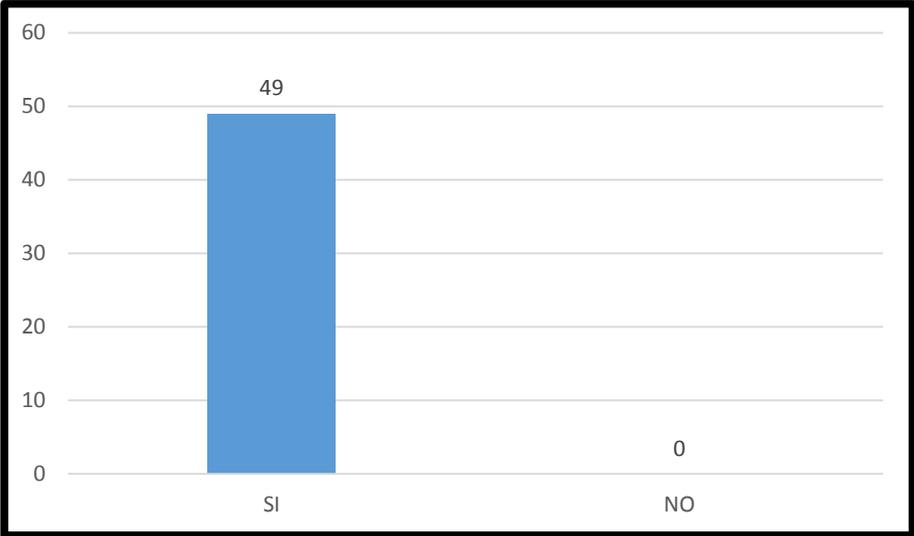
Pues la empresa y sus superiores jerárquicos tienen claro que, al estar comprometida con el bienestar de los funcionarios, el ambiente laboral es saludable y en él se potencian las capacidades de los empleados, reduciendo el estrés y el ausentismo.

**Gráfico N°8:** Los trabajadores se sienten a gusto con sus pares y superiores.



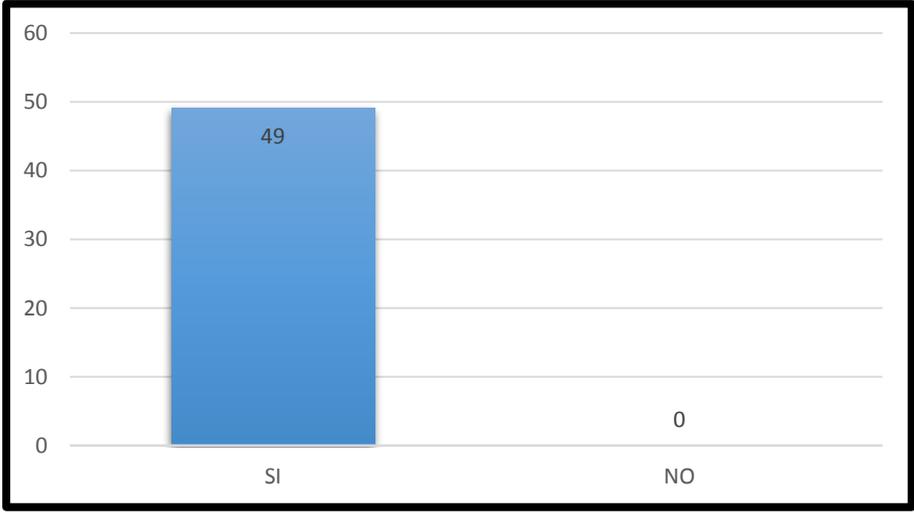
En el gráfico N°8 se evidencia que la totalidad de encuestados declara sentirse a gusto con sus pares y superiores, ya que se genera un agradable ambiente de trabajo y las relaciones laborales son profesionales en base al principio de ética y probidad.

**Gráfico N°9:** Existen instancias de mejora de Clima Laboral en EPV.



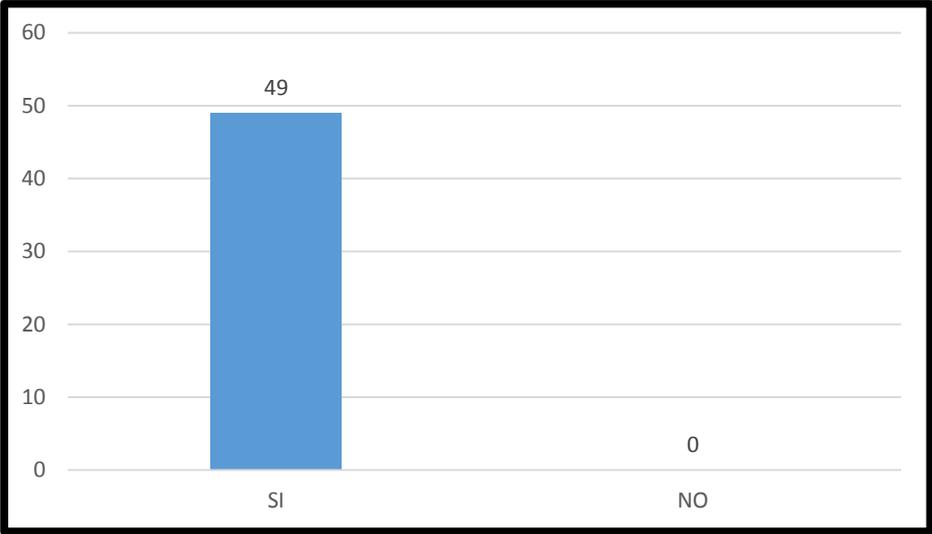
En el gráfico N°9 se evidencia que la totalidad de encuestados respondió que si existen instancias e mejora del clima laboral en EPV, y dieron como ejemplo los talleres y dinamicas mensuales de clima laboral y liderazgo estrategico, coaching, cursos y charlas.

**Gráfico N°10:** La empresa incita al trabajo en equipo.



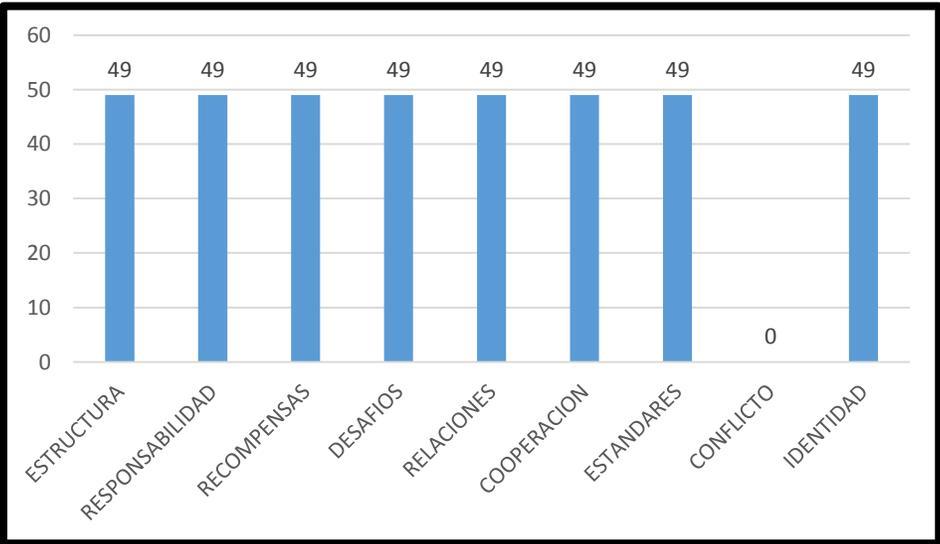
En el gráfico N°10 se evidencia que la totalidad de encuestados declara que la empresa si incita al trabajo en equipo, a traves de, proyectos organizacionales y talleres de comunicación externa.

**Gráfico N°11:** Existen herramientas para mejorar el Clima Laboral.



En el gráfico N°11 se evidencia que la totalidad de encuestados si identifican herramientas para mejorar el clima laboral en Empresa Portuaria Valparaiso, ejemplificando con la entrevista en 360 grados y la medicion anual del clima laboral según los parametros de Great Place to Work.

**Gráfico N°12:** Conceptos de Clima Laboral presentes en EPV.



En el gráfico N°12 se evidencia que la totalidad de encuestados identifica en la empresa conceptos (dimensiones) del clima laboral como estructura, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estandares e identidad, dejando de lado la dimension del conflicto.

## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

El Estudio del Clima Laboral, es de gran relevancia, pues es un pilar fundamental de la organización, aun cuando es una variable intangible, afecta todos los aspectos de una empresa, un buen Clima Laboral es preciso para las buenas relaciones laborales y para el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización.

En la investigación desarrollada se estudió el caso de la Empresa Portuaria de Valparaíso, una mediana empresa dedicada a administrar las concesiones del Puerto de Valparaíso, en representación del Estado. La investigación empleó como instrumento de recolección de información una entrevista que buscó obtener la percepción de los trabajadores referente al Clima Laboral.

En referencia a las respuestas de la encuesta de percepción de clima laboral a los trabajadores de EPV, se pudo identificar que el 76% de ellos lleva trabajando entre 1 y 19 años y el 24% lleva más de 20 años, eso quiere decir que antes se encontraban trabajando en la antigua EMPORCHI y continuaron en EPV.

Se les dio énfasis a los trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas, pues allí se encuentra la Unidad de Gestión de Personas, encargada de la planificación del clima laboral, con un 39% de los encuestados.

El Clima Laboral percibido por los trabajadores de EPV fue evaluado con un 59% *bueno* y un 41% *muy bueno*, es una percepción positiva que incluye todas las dimensiones de Litwin y Stringer.

Esto nos indica que aún hay aspectos que requieren ser mejorados, por ejemplo, los procesos de planeación en la Unidad de Gestión de Personas (UGP), la evaluación de resultados, los programas motivacionales y coaching implementados para la mejora del clima laboral, la comunicación interna, ya que al fijarse en estos aspectos se puede contribuir a una retroalimentación positiva que logre que la percepción de los funcionarios a cerca de su clima laboral, sea en su totalidad *muy bueno*.

En cuanto a las características de su clima laboral se percibieron satisfacción, ánimo, interés y trabajo en equipo por el 100% de los encuestados.

El 100% está satisfecho con su trayectoria en la empresa y permanecería en ella, aun cuando le ofrecieran otro puesto de trabajo en una organización con similares características, declaran que existe una preocupación por el bienestar de los empleados de parte de la Empresa Portuaria de Valparaíso y se sienten a gusto con sus pares y superiores.

Por otro lado, la totalidad de los trabajadores respondió que, sí existen instancias para la mejora del clima laboral, identificando principalmente las actividades dinámicas realizadas por la Unidad de Gestión de Personas en conjunto con la consultora externa, además de identificar que si se incita al trabajo en equipo en proyectos que cumplan los objetivos de la empresa y en actividades extraprogramáticas.

Además, el 100% declara que sí existen herramientas para la mejora del clima laboral, dando ejemplos claros como la entrevista en 360 grados y la medición anual del clima laboral según los parámetros de Great Place to Work, asimismo se pudieron identificar elementos positivos en la organización ya que, la totalidad de encuestados identifica en la empresa las dimensiones del clima laboral como estructura, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estándares e identidad dejando de lado la dimensión del conflicto, fundamentando que es un tema controlado y superado.

Para gestionar el Clima Laboral, la Empresa Portuaria de Valparaíso, comenzó con un diagnóstico de sus trabajadores, reconociendo que cada empleado observa su entorno de una manera diferente y subjetiva, y cada uno posee fortalezas y aspectos que deben mejorar, lo que los hace diferentes unos de otros.

Luego se comunican efectiva y eficazmente los objetivos, la misión, la visión y los valores de la empresa a los trabajadores, interiorizándolos a través de, charlas y actividades didácticas, para que todos estén alineados con el mismo propósito.

Se definieron procesos y responsabilidades para cada unidad y trabajador, con el fin de ejecutar el plan de clima organizacional según los parámetros de Great Place to Work, que trata de medir tres ámbitos del clima laboral de la empresa, a través de un modelo que intenta entender y comprender el mismo, estos ámbitos son confianza, orgullo y camaradería.

Estas mediciones se realizan con ayuda de una empresa consultora externa, contratada por la Empresa Portuaria de Valparaíso, junto a ello se realizaron mediciones periódicas del clima laboral e informes trimestrales dirigidos al comité conformado por gerentes y jefes.

Se le dio énfasis a la preparación en temas de liderazgo a los altos mandos de la empresa, para que pudieran ser ejemplos a seguir en los distintos programas y comportamientos. Se generaron grupos de trabajo en equipo constituidos por gerentes y jefes y por otro lado administrativos de cada unidad.

Para un buen ambiente laboral, es importante tomar en cuenta el contexto de cada organización y los métodos o herramientas utilizadas son solo guías para la mejora pues, no hay un plan estratégico univoco generalizado, si no que se va armando mediante las características de la empresa y de los funcionarios, del recurso humano, recurso primordial en este proceso.

Como propuesta a este modelo de herramientas de clima laboral, se sugiere agregar un taller grupal, transversal, en donde compartan gerentes, jefes y administrativos, sin distinción, ya que actualmente existen actividades, pero divididas por jerarquía.

Este taller constaría de grupos de 14 funcionarios, (EPV consta de 70 funcionarios en total), en donde cada grupo tendrá un día a la semana para realizar su actividad, y desarrollar una de las nueve dimensiones del clima laboral, creando un esquema que represente como se implementa tal dimensión y como se podría mejorar en base al clima laboral. Tal actividad se efectuará semestralmente, a cargo de la Unidad de Gestión de Personas, la cual emitirá el informe al Directorio en conjunto con la Gerencia General y se planificará de acuerdo a las necesidades expuestas. (Dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad).

Paralelamente, se deben generar dinámicas de integración basadas en el modelo integrativo del Clima Laboral, en donde todos los componentes de la organización están interrelacionados y trabajan conjuntamente en post de mejorar el este clima, en un contexto dinámico y homeostático. El propósito es generar trabajo en equipo y compañerismo dentro de la organización.

Las dinámicas se deben dividir en 4 temáticas, el ambiente externo, el contexto organizacional, el ambiente organizacional, el clima organizacional. Deberán durar 30 minutos para no fatigar a los trabajadores, los cuales se agruparán por Unidad para realizar la dinámica efectuándola 1 vez al mes, en las instalaciones de la Empresa Portuaria de Valparaíso.

El resumen de la actividad la debe redactar el jefe de cada Unidad y se le debe entregar un informe a la jefa de Unidad de Gestión de Personas, dentro de un plazo de 7 días.

Por consiguiente, fortalecer la comunicación por unidad, a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato, si bien esta ya existe, se necesita trabajar en ella, pues los trabajadores indicaron que es débil y no se realiza a menudo.

Por último, crear el segmento, reconocimiento al esfuerzo, o participación en actividades extracurriculares por medio del empleado del mes, además de publicar los éxitos en la intranet de la empresa y publicar los acontecimientos importantes del clima laboral en el Diario Tu Puerto (periódico de la empresa).

Todos estos procesos deben ir de la mano de los resultados que arroje la encuesta en 360 grados, estableciendo metas a corto, mediano y largo plazo, interviniendo en la organización a través de coaching, desarrollando las competencias de los trabajadores y cumpliendo dichas metas, siempre en base a los parámetros de Great Place To Work, en donde el trabajador tendrá una relación de confianza con sus jefes y líderes, una relación de camaradería con sus pares y sentirá orgullo por su trabajo, con la finalidad de posicionar a Empresa Portuaria de Valparaíso, como una de las mejores empresas para trabajar en la quinta región y el país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega, 1999.
- Chiavenato, I.; “Administración de Recursos Humanos”; Ed. McGraw-Hill; Trad 2007.
- Chiavenato, I.; “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Ed.McGraw- Hill, México, 1989.
- Davis, K. y Newstrom, J.; “Comportamiento Humano en el trabajo”, Ed. McGraw-Hill, 1999.
- Forehand y Gilmer, “Variaciones ambientales en estudios de clima organizacional”, Boletín Psicológico 6, 1964.
- Schneider. B, Climas Organizacionales, 1975.
- Litwin y Stringer, Motivación y Clima Organizacional, Boston, 1968.
- EPV, Documento CL Parámetros, Valparaíso, 2015.
- GPTW, Nuestra Historia. (s.f). Recuperado el 5 de Octubre de 2016 <http://www.greatplacetowork.cl/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>
- GPTW, Que es un excelente lugar para trabajar. (s.f).Recuperado el 6 de Octubre de 2016 <http://www.greatplacetowork.cl/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- GPTW, Como se logra (s.f). Recuperado el 6 de Octubre de 2016 <http://www.greatplacetowork.cl/nuestro-enfoque/icomolo-logro>
- EPV, Quienes Somos. (s.f). Recuperado el 17 de Septiembre de 2016 de <http://www.portvalparaiso.cl/empresa/somos>
- EPV, Valores (s.f). Recuperado el 6 de Octubre de 2016 <http://www.portvalparaiso.cl/empresa/valores>

## ANEXOS

### Anexo N°1.-Tabulación de resultados.

Preguntas desde el número 1 al número 8.

	sexo	edad	antigüedad en la empresa	unidad	se siente motivado	percepción de CL	características de CL	satisfecho con su trayectoria
1	H	41	19	UGL	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
2	M	46	1	GAF	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
3	H	27	1	UGP	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
4	H	29	7	GAF	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI

5	H	43	12	GG	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
6	M	45	25	GG	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
7	H	32	4	GAC	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
8	M	47	3	GAF	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
9	H	42	18	GAF	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
10	H	36	1	GAF	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
11	M	36	3	GAF	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI

12	M	32	2	GAF	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
13	M	40	10	GDC	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
14	M	36	7	GAF	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
15	M	33	1	GDC	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
16	M	39	1	GAF	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
17	M	47	20	GL	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
18	M	28	2	GAF	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI

19	H	55	35	GG	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
20	H	32	3	GAF	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
21	M	39	11	GAF	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
22	M	52	30	GG	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
23	H	36	2	GAC	SI		SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
24	H	40	6	GL	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
25	H	45	8	GL	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI

26	H	31	13	GDC	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
27	H	28	2	GDC	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
28	H	55	35	GL	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
29	H	58	30	GL	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
30	H	28	5	GL	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
31	H	43	10	GL	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
32	H	48	15	GL	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI

33	H	46	9	GL	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
34	H	37	3	GL	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
35	H	43	12	GDC	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
36	H	38	16	GAC	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
37	M	46	23	GAC	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
38	M	42	8	GAF	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
39	M	48	16	GAF	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI

40	M	48	20	GAF	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
41	H	48	20	GAF	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
42	H	45	5	GAF	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
43	H	56	35	GAF	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
44	H	45	15	GAF	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
45	H	58	35	GG	SI	MUY BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI

46	H	57	20	GG	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
47	H	39	10	GG	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
48	H	38	10	GL	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI
49	H	45	15	GDC	SI	BUENO	SATISFACCION, ANIMO, INTERES, TRABAJO EN EQUIPO	SI

Preguntas de la número 9 a la número 15.

	permanencia	existe preocupación del bienestar de los empleados	se siente a gusto con sus pares y superiores	la empresa genera actv. de mejora de CL	la empresa incita el trabajo en equipo	hay herramientas para mejorar el CL	conceptos presentes en la empresa
1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION,

							ESTANDARES, IDENTIDAD
2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS , DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
3	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS , DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
4	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS , DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
5	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS , DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD

6	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
7	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
8	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
9	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
10	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD

11	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
12	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
13	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
14	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
15	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD

16	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
17	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
18	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
19	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
20	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD

21	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
22	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
23	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
24	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
25	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD

26	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
27	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
28	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
29	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
30	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD

31	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
32	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
33	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
34	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
35	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD

36	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
37	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
38	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
39	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
40	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD

41	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
42	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
43	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
44	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
45	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD

46	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
47	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
48	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD
49	SI	SI	SI	SI	SI	SI	ESTRUCTURA, RESPONSABILIDAD, RECOMPENSAS, DESAFIOS, RELACIONES, COOPERACION, ESTANDARES, IDENTIDAD

