



FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA

**“ANÁLISIS SOBRE LA INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN
EMPRESA DE RETAIL UBICADA EN LA QUINTA REGIÓN QUE
APLICA LA ENCUESTA GREAT PLACE TO WORK”**

**Tesis para optar al grado de Licenciado en Sistemas de
información y control de gestión**

Tesista: Geraldine Carvallo Carvallo
Profesor Guía: Rosemary Ríos Orrego

Valparaíso, Diciembre 2017

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
ANTECEDENTES GENERALES.....	4
CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	4
ROL DE LA ADMINISTRACIÓN.....	5
Funciones de la administración.....	6
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	7
Niveles gerenciales.....	7
FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	9
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD.....	13
Medición del clima laboral.....	15
FUNCIONAMIENTO GREAT PLACE TO WORK.....	17
Diagnóstico de clima.....	17
Evaluación de la cultura laboral.....	18
CAPITULO II: ANTECEDENTES GENERALES.....	19
PROBLEMÁTICA.....	19
OBJETIVOS.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
METODOLOGÍA.....	20
CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	25
• ANÁLISIS DE RESULTADOS ENTREVISTA.....	25
• ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA.....	30
• ANÁLISIS ANTECEDENTES ENTREGADOS POR LA EMPRESA.....	41
CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....	43
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	43
CONCLUSIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	48
ANEXOS.....	50
Anexo N° 1: Mapa conceptual sobre Marco Teórico.....	50
Anexo N° 2: Formato encuesta.....	51

Anexo N°3: Formato Entrevista	52
Anexo N°4: Análisis Atlas ti	53

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES GENERALES

El clima laboral es un factor esencial en la actualidad para alcanzar los objetivos y productividad esperada por las empresas, este puede llegar a ser una fuente de ventajas competitivas para la organización que sea capaz de gestionarlo de manera efectiva.

La presente investigación comprende el estudio de la rama de la administración, Recursos Humanos, pero estará principalmente enfocado al clima laboral y su influencia en la productividad de las organizaciones, para lo cual se indicará en forma general su concepto, el rol de la administración en esta, la función y las labores que cumple el área de recursos humanos, entre otros conceptos que se relacionan al ambiente laboral.

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización.” (Chiavenato I, 2007; P 6)

En forma básica una organización es un producto social formado por dos o más personas. Esta consta de un objetivo, hacia el que se dirige, pero a su vez cuenta con una serie de actividades y funciones que serán las responsables para alcanzar el logro de este.
(Bembibre, 2009)

“La organización es un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural” (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009)

ROL DE LA ADMINISTRACIÓN

“La Administración es el conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización” (Da Silva R. 2002; P.35)

Black, Hit y Porter (2006) hacen mención a que el concepto de administración se subdivide en cuatro partes importantes:

1. Como proceso: se basa en actividades como, planear decidir y evaluar.
2. Estructurar y utilizar recursos: reúne y se encarga del funcionamiento de diversos tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
3. Actuar en dirección al logro de una meta para realizar las tareas: No se realizan acciones al azar, por el contrario, todo tiene un propósito y un enfoque definido. Existe la posibilidad de que este propósito o meta pertenezcan al individuo, a la organización, o lo más común, una combinación de ambos. Esto abarca los esfuerzos a que implica llevar a cabo las tareas propuestas y para alcanzar los resultados esperados.
4. Llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: Este punto tiene cabida en las organizaciones, donde éstas actividades son realizadas por personas con distintas funciones, ordenadas y coordinadas para lograr objetivos comunes.

Estos mismos autores hacen mención a que la esencia de la administración es alcanzar objetivos a través del esfuerzo de varios individuos (desde dos a cientos o miles). Cuando alguien actúa en forma solitaria, ya sea realizando cualquier tarea, lo hace con la intención de cumplir o alcanzar una meta específica, pero aun de esta forma no estaría administrando, ya que por su naturaleza la administración está basada en la gente. Un claro ejemplo de esto es que los gerentes, sin importar sus capacidades, no podrían realizar todas las tareas por sí solo, si quieren conseguir eficacia deben recurrir a las habilidades y capacidades de otras personas.

Funciones de la administración

Como aseguran Riquelme (s/f) y Black, Hit y Porter (2006) para que la administración pueda cumplir con lo anteriormente mencionado debe estructurarse de acuerdo a cuatro funciones:

- **Planificación:** se deben prever todas las actividades en condiciones futuras, desarrollar objetivos estratégicos y asegurar el logro de objetivos, con esto se marca el rumbo y las metas a alcanzar. Un buen plan debe basarse en la continuidad, unidad y en la medida de lo posible ser preciso, además de ofrecer cierta flexibilidad, una de las maneras de lograr esto es seguir estos pasos: Definir el problema, analizar experiencias pasadas, determinar acciones a realizar, seleccionar la mejor, asignar los recursos necesarios y siempre estar preparados para situaciones adversas que pudieran aparecer.
- **Organización:** estructurar de manera eficiente la fuerza de trabajo, para así lograr la alineación con las actividades de la organización. El administrador debe contratar al personal capacitado para cada trabajo y asegurar que estén debidamente calificados para ello. Todo esto para generar un incremento en el rendimiento.
- **Dirección:** Se supervisa a los trabajadores y se les inspira a alcanzar tanto metas personales como las de la empresa, es tarea del administrador transmitir los objetivos y políticas, así como guiarlos y orientarlos al cumplimiento de estas. Aquí es bastante importante el termino liderazgo, ya que los trabajadores deben ser constantemente motivados, y las interacciones con ellos deben ser eficaces en situaciones colectivas.
- **Control:** se debe revisar y verificar que las actividades se realizan en relación a los planteamientos y reglas establecidas, según las ordenes y directrices dictadas. La misión del administrador es reportar las desviaciones que pudieran existir con respecto a los planes instaurados, para esto se pueden establecer estándares de desempeño, hacer supervisión continua, y realizar una evaluación del desempeño en general.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.” (Vásquez, C. 2012)

Existen dos vertientes afirma Vásquez (2012), la estructura se divide en estructuras formales e informales:

- **Estructura Formal:** nace como la necesidad de realizar una división en las actividades de la organización, para poder alcanzar los objetivos, esto mediante organigramas, manuales y algunos principios como división de trabajo, autoridad y responsabilidad, jerarquía, equidad, delegación, entre otros.
- **Estructura informal:** se origina a partir de la estructura formal, ya que ahí se encuentra la base de las relaciones entre los miembros de la organización. Este tipo de estructura se rige por un orden social y son más dinámicas y flexibles que las formales.

Niveles gerenciales

Según Da Silva (2002) dentro de la administración, todos quienes poseen carácter de jefe deben participar en distintos grados dentro de esta, de esta forma se genera un solo cuerpo administrativo desde el gerente general a los operarios.

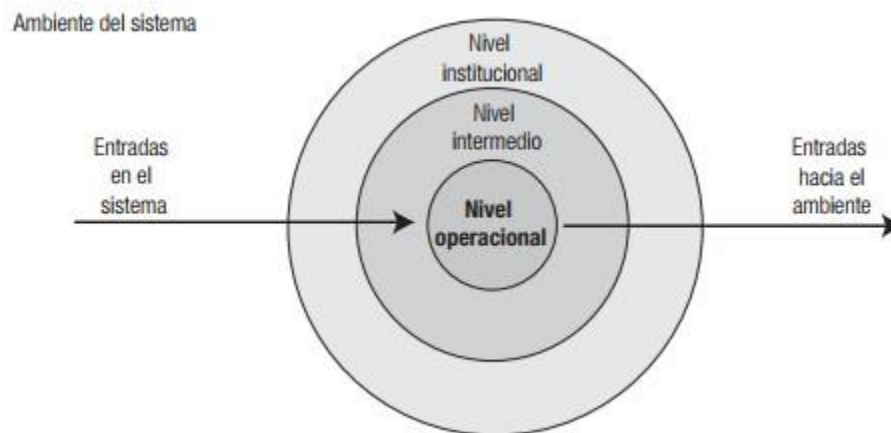
“Por lo regular las organizaciones tienen tres niveles administrativos: gerentes de primera línea, gerentes medios y gerentes altos. Los gerentes de cada nivel tienen responsabilidades diferentes pero vinculadas, para el uso de los recursos organizacionales para incrementar la eficacia y la eficiencia” (Jones G., George J. 2010; P. 15)

Eva Gallardo (s/f) también menciona y explica estos tres niveles administrativos, los cuales son:

- **Alta dirección:** su principal responsabilidad es fijar el rumbo de la organización, a través de la gestión del uso de recursos, planteamiento de objetivos, vigilancia del desempeño general, entre otros aspectos. Una de sus mayores preocupaciones debe ser mantener un equipo de dirección consistente.

- **Mandos Intermedios (Tácticos):** tienen la tarea de administrar unidades de la organización, como departamentos o unidades de negocio. Estos funcionan como mediadores entre la alta dirección y el nivel operativo, estableciendo buenas relaciones, fomentando la colaboración en equipo y la resolución de conflictos.
- **Nivel Operativo (Primera línea):** se encarga de supervisar y prestar asistencia técnica. Deben aplicar las reglas y procedimientos para generar una producción eficiente, estos están directamente relacionados con lograr un buen desempeño en la organización.

Figura N°1: Niveles Gerenciales



Fuente: Chiavenato (2007) Los tres niveles organizacionales y el ambiente.
Administración de recursos humanos (P. 26)

FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Uno de los recursos más importantes de todas las organizaciones son sus recursos humanos, es decir, las personas que participan en la producción y distribución de bienes y servicios. Los recursos humanos incluyen a todos los miembros de una organización, desde los altos directivos hasta los empleados del nivel más bajo.”(Jones G., George J. 2010; P. 423)

Chiavenato I. (2007) El Área de recursos humanos nació como consecuencia del aumento y complejidad de las tareas organizacionales, sus orígenes están en el siglo XX, y fue una repercusión de la Revolución Industrial, surgió con el nombre de “Relaciones Industriales” como un intermediario entre las personas y la organización con el fin de disminuir los conflictos entre los objetivos de la empresa y los de las personas individualmente.

La ARH representa la forma en que las organizaciones interactúan con las personas que forman parte de ella, actualmente ya no solo las ven como “recursos organizacionales” que deben ser administrados, sino como seres proactivos e inteligentes, capaces de adoptar responsabilidades y actuar con iniciativa, provistos de habilidades para ayudar con la administración de los recursos inertes de la organización.

Esta nueva perspectiva enfocada al capital intelectual señala que se debe ofrecer trabajo desafiante, que genere experiencia y conocimiento en las personas, este conocimiento es considerado la riqueza más importante para las organizaciones, para esto se debe establecer estrategias claras de ARH, para poder conservar y motivar a todo el personal.

“El departamento de Recursos Humanos debe estar al tanto de lo que sucede en el entorno y en el mercado laboral. Las situaciones particulares de la economía global, la aplicación de nuevas leyes y decretos, las nuevas aperturas en el mercado también son asuntos que debe manejar este importante sector, pues es lo que se relaciona y casi define el nivel de satisfacción y motivación de los miembros de una organización.

Así, el departamento suma una nueva tarea a su lista casi interminable: la de fidelizar y motivar la sensación de satisfacción y pertenencia, desde los directivos hasta los operarios, ordenanza, oficinistas y administrativos, y hasta de los mismos miembros del sector de RRHH.” (Euge. 2013)

Chiavenato (2007) comenta que la administración de recursos humanos posee un enfoque sistémico, el cual se divide en tres niveles de análisis:

- a) Nivel de comportamiento social (Macrosistema): se analiza las relaciones de la organización con la sociedad como un todo, para de esta forma visualizar las complejas interacciones entre las organizaciones. El nivel social es el ambiente en que se desenvuelve la organización.
- b) Nivel de comportamiento organizacional (Sistema): en este nivel se ve a la organización como un todo, a diferencia del anterior en que se veía a la sociedad como un todo, y aquí se visualiza la interacción de los componentes de esta y los elementos del ambiente en el que se encuentra.
- c) Nivel de comportamiento individual (Microsistema): se analiza con mayor detalle la motivación, el comportamiento, aprendizaje, entre otros conceptos, para de esta forma lograr una mejor comprensión del comportamiento de las personas.

Jones G. y George J. (2010) comentan que la administración de recursos humanos reúne todos los esfuerzos de los gerentes para atraer y conservar a sus trabajadores, como también para asegurarse que contribuyan con los objetivos de la empresa y que estén teniendo un buen desempeño.

A su vez estos mismos autores indican que el ARH posee cinco componentes los cuales son:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación y retroalimentación del desempeño
- Sueldos y prestaciones
- Relaciones laborales

CULTURA ORGANIZACIONAL

“Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.” (Chiavenato, I. 2007. P: 83)

Según Arnoletto (2014) en simples palabras la cultura organizacional es el modo de hacer las cosas, el conjunto de normas y valores que están detrás de los comportamientos al interior de la organización, los cuales conforman el ambiente o clima laboral en que se desenvuelve la convivencia del grupo.

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) señalan que algunos de los elementos que conforman la cultura organizacional se encuentran:

- **Identidad de los miembros:** si los colaboradores se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- **Énfasis de grupo:** las actividades son organizadas en grupo o son asignadas en forma individual.
- **Perfil de la decisión:** al momento de tomar decisiones se prioriza el recurso humano o las actividades.
- **Integración:** las unidades funcionan de forma coordinada o independiente.
- **Control:** la organización se orienta a una excesiva reglamentación o hacia el autocontrol.
- **Tolerancia al riesgo:** se fomenta la creatividad, innovación, iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de tareas o no.
- **Criterios de recompensa:** se basan principalmente en el rendimiento o existe favoritismo, se preocupan por la antigüedad u otros factores.
- **Tolerancia al conflicto:** si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- **Perfil de los fines o medios:** si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- **Enfoque de la organización:** si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

Salazar et al. (2009) Afirman que la cultura organizacional es capaz de facilitar o dificultar la resolución de problemas en relación a la adaptación al entorno y la integración a nivel interno, se entiende este concepto como la manera de organizarse que adopta una empresa, organización u otra entidad, para lograr efectividad en sus tareas y un bienestar generalizado con el fin de asegurar una adaptación externa adecuada.

Los conceptos de adaptación externa e integración interna, aunque son interdependientes, son diferentes:

- **Adaptación externa:** dice relación a un conjunto de elementos que deben compartir todos los miembros de la organización, ya que son imprescindibles para enfrentarse con éxito al entorno. Algunos elementos que la componen son la planificación estratégica, misión, medios, objetivos, etc.
- **Integración interna:** se refiere a aspectos asociados a la relación interna entre los integrantes de una organización, como el lenguaje, límites grupales, criterios de inclusión y exclusión de individuos, etc.

CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

“El clima laboral de una organización influye directamente en la productividad y satisfacción de sus trabajadores. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos.” (Cristancho. 2015)

“La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos —trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información— en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo.” (Prokopenko, J. 1989 P: 3)

Según indica Daniel Gutiérrez (2005) la productividad incluye el bienestar interno de la empresa, relacionando los componentes de esta, maximizando destrezas y habilidades que esta posee, en conjunto con la maximización de los recursos existentes.

Salazar et al. (2009) señala también que el clima organización conlleva tratar con diversos componentes que en conjunto brindan una visión global de la organización. Los elementos o componen considerados con mayor frecuencia son:

- Ambiente físico: considera las instalaciones, equipos, temperatura del lugar, los colores de las paredes, etc., cualquier aspecto que forme parte del espacio físico de la organización.
- Características estructurales: estructura formal de la organización, su tamaño en relación a sus integrantes, el estilo que lleva la dirección, etc.
- Ambiente social: incluye elementos como el compañerismo, la comunicación y posibles conflictos entre el personal o entre secciones de la misma organización.
- Características personales: capacidades de las personas, sus motivaciones, las actitudes que presenta, etc.
- Comportamiento organizacional: este componente está formado por la productividad, la rotación del personal, el ausentismo, la satisfacción laboral existente, la calidad de las relaciones entre el personal, etc.

Según estos mismos autores, ya mencionados, todos estos componentes determinan el clima en una organización, por lo tanto concluyen que el clima laboral es el resultante de la interacción entre las características de las personas y las de las organizaciones. La estructura de una organización crea un clima laboral determinado en base a la percepción que los trabajadores tengan de esta. Este clima laboral resultante lleva a los individuos a comportarse de ciertas maneras, las cuales tendrán incidencia en las actividades de la organización, ya que influirá en su efectividad, eficiencia y eficacia, ya que la calidad de los servicios que prestan estas personas se verá afectada por este clima, por lo tanto se verá también afectado el desempeño general de la organización.

Según Felipe Crisanchó (2015) existen cinco características claramente identificables para aumentar la productividad basándose en el clima laboral:

- 1- Participación: Para lograr un buen clima laboral se debe favorecer el involucramiento activo de los trabajadores, hacerlos sentir parte importante de la organización y centrarlos en alcanzar los objetivos y resolver problemas, considerando que están siendo respaldados por la empresa, para así generar un sentido de pertenencia en ellos.
- 2- Comunicación: Quienes se desenvuelven en un ambiente de cordialidad y honestidad poseen la seguridad de poder expresar sus opiniones libremente y a su vez la tranquilidad de recibir información de forma transparente. Esto crea compromiso y satisfacción, ya que se tiene conocimiento sobre la misión, los valores y metas que desea alcanzar la organización, así asimilan su nivel de responsabilidad y aporte al logro de estos.
- 3- Reconocimiento: Una organización con un buen clima laboral es capaz de reconocer los esfuerzos realizados por sus trabajadores, la gestión del desempeño permite ofrecer recompensas (no necesariamente monetarias), con el objetivo de que sientan que su esfuerzo es reconocido y valorado.
- 4- Respeto: Esto es la base de la convivencia, un clima laboral basado en el respeto entre las personas, las opiniones y acciones hace mucho más fácil resolver diferencias en los equipos de trabajo. Con educación y cortesía se puede generar un ambiente agradable para todos.
- 5- Competitividad: Uno de los beneficios del reconocimiento es que hace que las personas estén motivadas en su trabajo para cumplir de mejor forma sus objetivos, cuando se da esta situación la competitividad de la organización aumenta y los

trabajadores comprenden que deben adecuarse a los nuevos retos y cambien que se presenten.

“Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.” (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009. P:1)

Medición del clima laboral

“Acercarse a los trabajadores a través de la medición de clima laboral, es parte del día a día de las empresas. Las empresas buscan medir el pulso de su organización, con el objeto de acercarse a sus colaboradores para entender o analizar cuáles son sus motivaciones en el trabajo y así generar estrategias eficientes (...) Teniendo en cuenta lo anterior, existen herramientas que permiten generar acercamientos de clima laboral mucho más cercanos al fin y a las necesidades del ser humano en general y, sobre todo, en su ámbito laboral.” (Cruzat 2016. P:1)

“Un tema importante en la medición del clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos, pero que implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas. El hecho de estar satisfecho no asegura que la persona se encuentre motivada, pero ciertamente si te encuentras motivado es un signo de que estás satisfecho. La satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los colaboradores lleguen más allá de solo disminuir el ausentismo, sino que le ponen empeño a las labores que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado.” (COPEME 2009. P:2)

Jiménez (2007) indica que el estudio del clima laboral permite tener conocimiento sobre diversos aspectos organizacionales como la cultura, estado de ánimo, ambiente de trabajo y otros que influyan en el desempeño de los trabajadores. Es importante para el departamento de recursos humanos realizar estos estudios para determinar si las políticas puestas en práctica están siendo efectivas.

Con respecto a los instrumentos usados más comúnmente para la medición del clima laboral por parte de las empresas Nelson Sibaja (s.f) menciona los siguientes:

- 1- **Encuestas:** esta debe ser simple de interpretar, indicándose las reglas claramente para el registro de las respuestas. Una encuesta formulada correctamente, contestada anónimamente y considerando una muestra significativa, la cual puede ser aplicada por medios electrónicos, de manera física o en sesiones grupales, puede constituir una herramienta bastante eficiente para los fines que se persiguen.
“Se trata de uno de los instrumentos más utilizados para medir el clima laboral porque permite evaluar a toda la población y generalmente tiene un margen de error bajo debido a que se basa en pruebas estandarizadas aplicadas a miles de empresas previamente.” (Capital Humano, 2015)
- 2- **Sesiones de Focus Group:** Consisten en reuniones por grupos de trabajadores, estas pueden estar a cargo de un especialista que plantee temas relacionados al clima laboral para generar una retroalimentación, para que idealmente los participantes se sientan cómodos y expresen su opinión.
- 3- **Buzón de opinión y sugerencias:** Esta herramienta también se realiza de forma anónima, pero la debilidad que posee es que no es estructurada, por lo que podría no ser tomada en serio por los trabajadores. Básicamente esta herramienta es útil para recoger el punto de vista de los empleados. Una forma de reforzarla es que efectivamente se vea que estas sugerencias y opiniones están siendo tomadas en cuenta por la organización.

FUNCIONAMIENTO GREAT PLACE TO WORK

“Great Place to Work es una organización que analiza aspectos de clima laboral, condiciones laborales, cultura empresarial etc. y con ello crea un ranking de las mejores empresas para trabajar.” (Martin, A. 2014)

Luego de una investigación los fundadores de Great Place to Work descubrieron que “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.” (Great Place to Work “Nuestra Historia”. S.f)

Great Place to Work, como señala a través de su página web, actualmente se encuentra aliada a muchas de las organizaciones más exitosas a nivel mundial, para así crear, estudiar y reconocer a los mejores lugares para trabajar. Anualmente, trabaja con más de 5.500 organizaciones mundialmente, las cuales cuentan con más de 10 millones de colaboradores.

Diagnóstico de clima

A través de su misma página web, la organización Great Place to Work indica que el diagnóstico del clima laboral se realiza a través de una encuesta aplicada a los colaboradores llamada “Trust Index”, con este se mide el nivel de confianza de la organización, con el fin de hacer recomendaciones específicas para mejorar el lugar de trabajo y así poder establecer una relación entre los objetivos de la organización y la experiencia de los colaboradores en ella. Esto fomenta la responsabilidad que deben asumir los líderes con respecto a las metas.

A través de esta herramienta, Great place to work, ayuda también a relacionar los resultados obtenidos de este diagnóstico con los indicadores clave de desempeño (KPI) para buscar la relación entre los objetivos de la organización y la experiencia de los trabajadores.

A su vez se genera un análisis comparativo sobre la cultura y el desempeño en las mejores organizaciones tanto nacionales como internacionales.

Evaluación de la cultura laboral

Great Place to Work realiza un análisis complementando la evaluación “Trust Index”, con una evaluación de las prácticas y programas aplicados por la organización, mediante una auditoría del Cultura laboral (Culture Audit). Con esta herramienta los líderes pueden reestructurar su enfoque con el fin de formular políticas y prácticas efectivas.

De esta forma se identifican las discrepancias entre los resultados deseados como fruto de los programas y la real influencia que este ejerce. Los consultores de Great Place to Work hacen recomendaciones sobre las áreas más críticas en las que se sugiere invertir, de este modo se aconseja a los líderes con el fin de ser más efectivos en cuanto a crear una fuerte cultura laboral.

CAPITULO II: ANTECEDENTES GENERALES

PROBLEMÁTICA

“Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo” (Chiavenato, I. 2007. P: 349)

Dentro de la última década se ha realizado un gran cambio con respecto al pensamiento que tienen los directivos en relación al rol que cumplen los trabajadores en la organización.

Actualmente se ha demostrado que el clima laboral está en directa relación con la productividad de la empresa, por lo que se ha convertido en una tarea esencial el trabajar para lograr un clima laboral de calidad al interior de las organizaciones. Un ambiente de trabajo colaborativo, dinámico, responsable y respetuoso son puntos muy importantes para conseguir encaminar los objetivos personales de los trabajadores alineándolos con los de la empresa, para así alcanzar el logro de estos de manera satisfactoria.

Este factor puede constituir una ventaja competitiva dentro de la industria, dependiendo de cómo sea manejado puede ser un obstáculo o un beneficio. Para esto todos los componentes de la organización deben estar encaminados al mismo resultado, debe haber interés y voluntad genuino por parte de todos los involucrados.

El propósito de la investigación es analizar la influencia del clima laboral para alcanzar el éxito de la organización, en cuanto a productividad y cumplimiento de objetivos, y la importancia que se le da a este actualmente.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar el efecto que tiene el clima laboral en la empresa en estudio y su influencia en el éxito de esta.

Objetivos específicos

- Exponer la visión actual en los distintos niveles de la empresa en estudio con respecto al clima laboral y su influencia.
- Describir los planes que aplica la empresa en estudio con respecto al clima laboral
- Relacionar las ventas obtenidas por la empresa con su nivel de clima laboral, según los resultados de la encuesta Great Place to Work.

METODOLOGÍA

Esta investigación posee un enfoque cualitativo-cuantitativo con un alcance correlacional.

Etapa 1: Recopilación de Información

La recopilación de información se basará en:

Bibliografía sobre administración donde se hable sobre de que trata esta en términos generales y el rol que cumple para el logro de objetivos en las organizaciones, por otra parte se utilizará libros sobre recursos humanos, de los cuales se extraerá información sobre la función de este en la empresa y cómo gestionarlo.

Con respecto a las páginas web a utilizar, éstas estarán enfocadas principalmente en el tema de clima laboral, y su influencia en el funcionamiento de la empresa y su productividad. También se requerirá de la información sobre la encuesta Great Place to Work.

Etapa 2: Sistematización de la información

Los criterios de orden de la información son los siguientes:

- Concepto de Organización
- Rol de la Administración
- Estructura Organizativa

- Función de Recursos Humanos
- ▮ Cultura Organizacional
- ▮ Clima Laboral y Productividad
- ▮ Funcionamiento Great Place to Work

Etapa 3: Población y muestra

El sujeto de estudio será una empresa de la cual se dedica a la intermediación de artículos de construcción y mejoramiento del hogar. Sus operaciones se orientan a tres segmentos de negocios: el retail, las pequeñas y medianas empresas (pymes) del área construcción y las grandes constructoras

La población corresponde al personal de la sucursal ubicada en san Felipe de la empresa en estudio y la muestra estará dada dependiendo de la herramienta a utilizar.

Para la entrevista en profundidad en primer lugar se aplicará al gerente general y al jefe de recursos humanos, posteriormente será aplicada a subgerentes y jefes de área del local, considerando que estos tienen personal a su cargo, además de encontrarse en una situación donde su punto de vista es considerado importante.

Las encuestas serán aplicadas a una muestra de los trabajadores en tienda de esta sucursal. El número de elementos se seleccionará de acuerdo al programa STAT´S con un error máximo aceptable de un 5% y una confiabilidad de un 95%

Con respecto al análisis documental se tomará la información correspondiente a los últimos tres años de la empresa.

Etapa 4: Aplicación de la técnica de Recogida de datos

Se aplicará una encuesta para conocer la percepción de los trabajadores en tienda sobre el clima laboral y sobre la labor que desempeña la empresa con respecto a este. El cuestionario se realizará de acuerdo a la escala de Likert.

La encuesta se validará a través de juicio de expertos y la confiabilidad se realizará a través de alfa de Cronbach.

Tabla N° 1: Categorización Encuesta

Categorías	Indicador				
Información General					
Importancia del clima laboral	Nada (1)	Poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
Clima laboral y productividad	Nada (1)	Poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
Acciones personales	Nada (1)	Poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
Percepción de la encuesta Great Place to Work	Nada (1)	Poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)
Percepción de las medidas tomadas por la empresa	Nada (1)	Poco (2)	Algo (3)	Bastante (4)	Mucho (5)

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado se realizarán entrevistas cuyo objetivo es conocer la visión en diferentes niveles de la empresa (Gerente, jefe de RR.HH, Subgerentes, Jefes de área) sobre la importancia del clima laboral y en específico del departamento de recursos humanos, conocer los planes implementados en relación a mejoramiento del clima laboral.

Ruta de Investigación

- Contacto Inicial: De manera presencial, acudiendo a la empresa, se contacta al jefe de recursos humanos quien realiza las gestiones para hablar con el gerente general quien autoriza realizar las entrevistas respectivas.
- Entrevista en profundidad: Al igual que en el punto anterior, las entrevistas serán realizadas de forma presencial a quien corresponda.
- Transcripción: Se realizará la transcripción de las entrevistas
- Revisión por parte del entrevistado: el entrevistado revisará y aprobará la transcripción realizada.
- Informe entrevista Final: se realizarán las respectivas conclusiones de acuerdo a las categorías estipuladas.

Tabla N°2: Categorización entrevista

Categoría	Subcategoría
Importancia del clima laboral	Perspectiva personal
	Percepción de importancia aspectos en la empresa
Aspectos relacionados al clima laboral y acciones personales	Rol asumido frente al clima laboral
	Cumplimiento de objetivos personales
	Compromiso y clima laboral
Clima laboral y productividad	Influencia del clima laboral sobre la productividad
	Consideración de clima laboral como factor para mejorar
Percepción de la encuesta Great Place to Work	
Acciones realizadas por la empresa	Medidas Concretas
	Resultados observados en base a las acciones

Fuente: Elaboración propia

Etapas 5: Credibilidad, confirmabilidad, transferencia y fiabilidad

La propuesta metodológica para la entrevista incorpora los criterios de:

- La credibilidad se realizará en el caso de las entrevistas en profundidad la revisión por parte del entrevistado y la aprobación de la entrevista final.
- La confirmabilidad se presentará al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación.
- La fiabilidad se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador.
- Transferibilidad estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos.

Etapas 6: Tabulación de resultados.

La tabulación de los datos obtenidos en la encuesta se realizará en base a las categorías establecidas.

Etapas 7: Análisis de resultados.

Para las entrevistas se analizarán los resultados a partir de la categorización utilizando la herramienta Atlas ti y para las encuestas se analizarán con respecto a la tabulación de estos con la herramienta SPSS.

Etapas 8: Discusión de resultados.

La discusión de resultados se generará en base a la comparación de los resultados obtenidos y el sustento teórico de la investigación.

Etapas 9: Conclusiones.

Las conclusiones finales estarán en función a los objetivos propuestos inicialmente.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas aplicadas, los resultados provenientes de las encuestas realizadas a una muestra de los trabajadores en tienda de la empresa en estudio y finalmente el análisis de los datos obtenidos respecto a las ventas generadas por la empresa en estudio en los últimos tres años y el puntaje obtenido por esta en la encuesta Great Place To Work durante el mismo periodo de tiempo.

- **ANÁLISIS DE RESULTADOS ENTREVISTA**

Se presentan las conclusiones realizadas en base al análisis de Atlas Ti, de las entrevistas realizadas al Gerente general, Jefe de Recursos Humanos, Jefes de departamento, Subgerentes y Asistente Social de la tienda.

Tabla N° 3: Análisis de resultados entrevista por categoría

Categoría	Subcategoría	Conclusiones
Importancia del clima laboral	Perspectiva personal	Se coincide en que, a modo personal, para cada entrevistado el clima laboral es lo más importante, uno de los grandes objetivos que la empresa establece, según indica el gerente general, es tener el mejor clima laboral entre las empresas de retail, ya que las personas son el motor principal de la organización y este habla sobre las relaciones interpersonales que ocurren en esta, se hace énfasis en que al existir un buen clima laboral los trabajadores estarán más cómodos, se sentirán más felices, rendirán de mejor forma, por consiguiente los demás aspectos de la empresa funcionarán de forma correcta, por el contrario si estos no se sienten bien en su lugar de trabajo, no rendirán de la forma esperada lo que podría perjudicar el cumplimiento de objetivos.

Aspectos relacionados al clima laboral y acciones personales	Rol asumido frente al clima laboral	Se encuentran diversos roles, entre todos los cargos entrevistados, el principal, correspondiente al gerente es promover e impulsar los objetivos que la empresa posee, por lo tanto su rol está enfocado a guiar estos objetivos. Entre los jefes de área y subgerentes se menciona que su rol es el liderazgo, trabajar en equipo, comunicarse y guiar a los trabajadores. Otros cargos se describen con el rol de apoyar a algunas gerencias, como lo es la Asistente Social, la cual presta apoyo a la jefatura de RR.HH la que se encarga del control de gestión y el cumplimiento de estándares establecidos por la compañía en materia de RR.HH.
	Cumplimiento de objetivos personales	Los entrevistados indican que al estar en un lugar cómodo, trabajando de forma tranquila, con un buen clima laboral, influye en el cumplimiento de los objetivos personales ya que si todos van en la misma dirección y se está contento en el trabajo, este será realizado de mejor forma y los objetivos serán cumplidos, aunque existan dificultades de por medio, la mayoría coincide en que el clima laboral no solo influye en los objetivos personales sino en los de la empresa en general.
	Compromiso y clima laboral	Los entrevistados coinciden en la existencia de la relación entre el compromiso del trabajador con la empresa y el clima laboral. El tener un buen clima laboral generará un mayor compromiso por parte de los trabajadores, al sentirse estos cómodos en su lugar de trabajo, felices y se les da estabilidad laboral, hará que se sientan parte de la organización.

		<p>Por el contrario al estar en un mal clima laboral el trabajador no estará interesado en comprometerse con la empresa.</p>
Clima laboral y productividad	Influencia del clima laboral sobre la productividad	<p>Los entrevistados relacionan la felicidad de los trabajadores, o sea, un buen clima laboral, con la productividad de estos. Si el trabajador está en un ambiente donde existen buenas relaciones con el entorno (jefes, compañeros, etc.), están motivados tanto por sus jefaturas como por el trabajo que están desempeñando, esto se traducirá en un aumento en la productividad de los trabajadores, ya que la atención al cliente será buena, cumplirán con las operaciones de mejor forma, se generará un buen trabajo en equipo y tendrán disposición a cumplir con las tareas asignadas. Por lo tanto una buena gestión del clima laboral influenciará de forma positiva en la productividad de la organización y en el cumplimiento de objetivos, por el contrario la existencia de un mal clima laboral, puede generar conflictos, desinterés y falta de compromiso lo que desencadenará en el no cumplimiento de las tareas encomendadas.</p>
	Consideración de clima laboral como factor para mejorar	<p>Para los entrevistados el clima laboral es considerado como un factor muy importante, por parte de los distintos niveles de la empresa, para mejorar la productividad en la organización, ya que este influencia de forma positiva el trabajo en equipo y la cohesión entre jefaturas y trabajadores, lo que es necesario para el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la empresa, esto hará, según</p>

		los entrevistados, que la empresa funcione bien en general.
Percepción de la encuesta Great Place to Work		<p>Con respecto a las respuestas obtenidas de los entrevistados con respecto a la encuesta Great Place to Work existen opiniones diversas, si bien se coincide en que es una buena herramienta, ya que es una encuesta consolidada y oficial en varios países, es generada por una empresa externa, establece parámetros para medir el clima laboral de la organización y ser partícipe de la aplicación de esta encuesta ayuda a que los inversionistas pongan su mirada en la compañía, ya que se menciona que actualmente es un indicador que los inversionistas están tomando en cuenta al momento de insertar su dinero en una empresa. Pero por otro lado algunas personas expresan que las respuestas pueden variar por un tema de percepción, ya que no todos perciben las preguntas de la misma forma y también que existen factores que no pueden ser controlados por la tienda en particular o por las jefaturas y que hacen que el puntaje obtenido sea inferior, como lo es el monto de los sueldos por ejemplo.</p>
Acciones realizadas por la empresa	Medidas Concretas	<p>El Jefe de RR.HH menciona que las principales medidas tomadas con respecto al clima laboral son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones de liderazgo mayormente hacia las jefaturas, que son las encargadas de dar los lineamientos y guiar a los empleados. • Trabajar la camaradería, con esto se refiere a las actividades extra programáticas realizadas con los

<p>Acciones realizadas por la empresa</p>	<p>Medidas Concretas</p>	<p>trabajadores, en las cuales estos se reúnen para diversas celebraciones, donde incluso se incluye a la familia de estos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervenciones en las reuniones matinales, donde se tratan problemáticas como el respeto entre los integrantes de la organización. • Asignación de planes de trabajo en caso de malas prácticas en materia de clima laboral, donde se les insta a cambiar su comportamiento de lo contrario se les desvincula de la compañía. <p>Con esto se busca principalmente que las jefaturas se comporten en equilibrio y no se pasen a llevar unos a otros, ni a los trabajadores.</p>
	<p>Resultados observados en base a las acciones</p>	<p>Con respecto a los resultados esperados, el jefe de RR.HH menciona que generalmente son positivos, pero de presentarse la situación contraria se aplican medidas como la desvinculación de los trabajadores, en la organización lo ideal es darle la oportunidad a la persona de cambiar su comportamiento negativo, para esto se les asigna un plan de trabajo y si este no es cumplido de la forma esperada se procede al despido, sin embargo, generalmente un despido por este motivo tarda entre 6 y 8 meses, que es el periodo que se les da para mejorar.</p> <p>Con respecto a los cambios de jefatura, según el mismo Jefe de RR.HH esto si bien se considera necesario ya que se requiere de un dinamismo en las formas de administrar, genera</p>

		un impacto a veces negativo ya que en las áreas se tiende a crear un tema de costumbre, ciñéndose a ciertos tipos de liderazgo, por lo tanto al hacer un cambio de jefatura el personal debe acostumbrarse a una nueva persona, con una forma distinta de trabajo y con nuevas reglas, lo que puede generar molestia en los trabajadores.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia a partir de análisis de entrevistas a través de Atlas Ti.

- **ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA**

La confiabilidad del instrumento está sustentada por el marco teórico con respecto a Clima Laboral y Productividad, Cultura Organizacional y teoría sobre Great Place to Work.

La fiabilidad del instrumento está dada por alfa de cronbach que arroja lo siguiente:

Tabla N° 4: Resultados Alfa de Cronbach

	N°	%
Casos Válidos	25	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	25	100,0

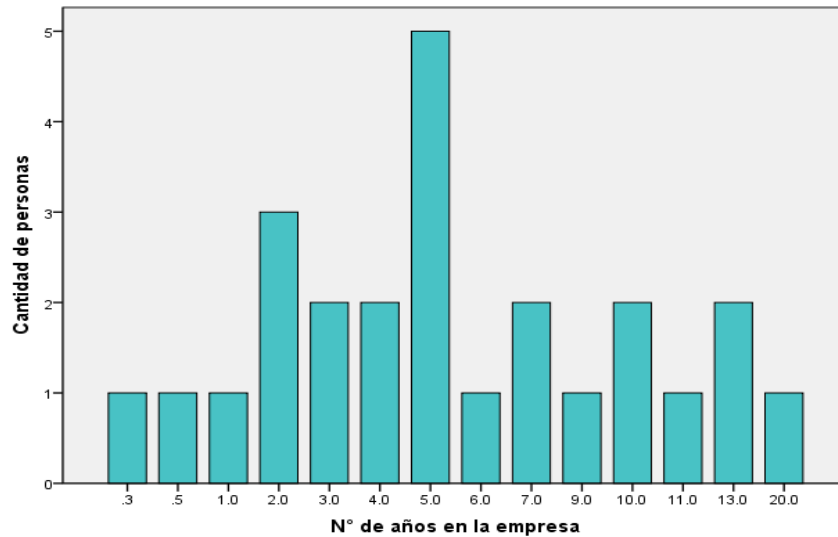
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,807	12

Fuente: Resultados SPSS

A continuación se presentará la información obtenida a través de las encuestas aplicadas a una muestra de los trabajadores en tienda de la empresa en estudio, en forma de gráficos, ordenados por categoría con su respectiva conclusión.

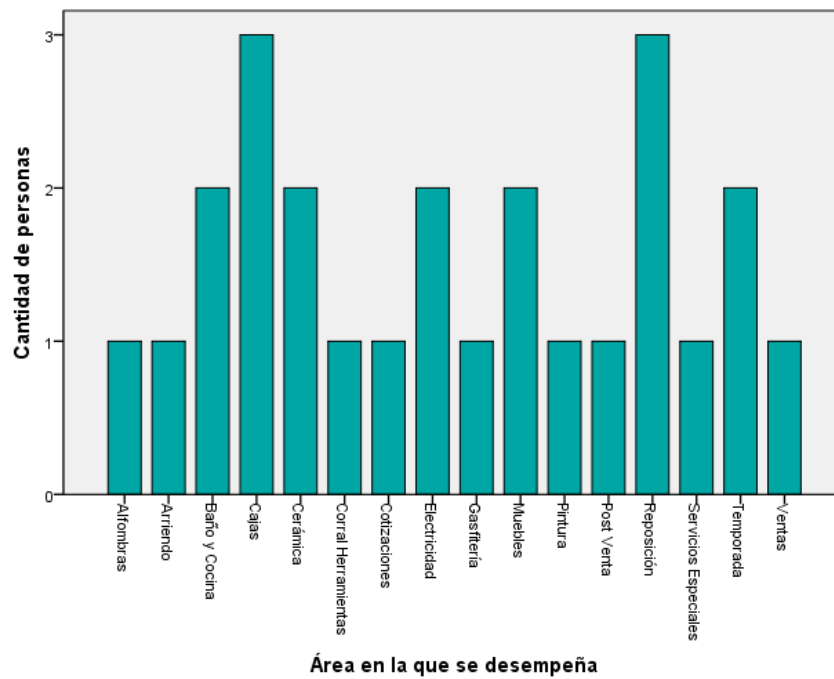
- Información general

Gráfico N° 1: Número de años que el trabajador ha pertenecido a la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Gráfico N°2: Área en la que se desempeña el trabajador

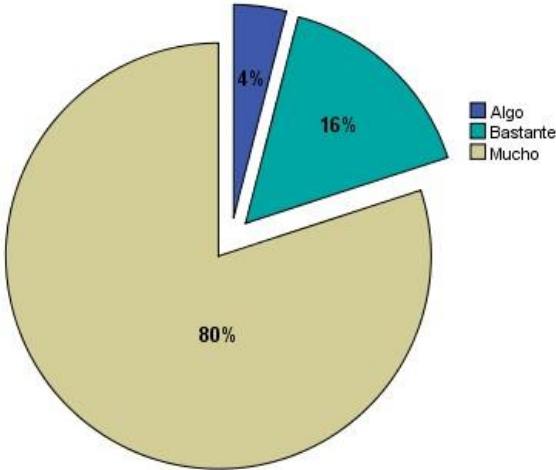


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Conclusión: Respecto a los trabajadores en tienda encuestados se aprecia que la cantidad de años que han pertenecido a la empresa fluctúa entre los 4 meses y los 20 años, donde la media son 6 años, provenientes de dieciséis áreas distintas de la tienda, entre ellas: cajas, reposición electricidad, temporada, etc. Lo que entrega mayor heterogeneidad a las respuestas obtenidas.

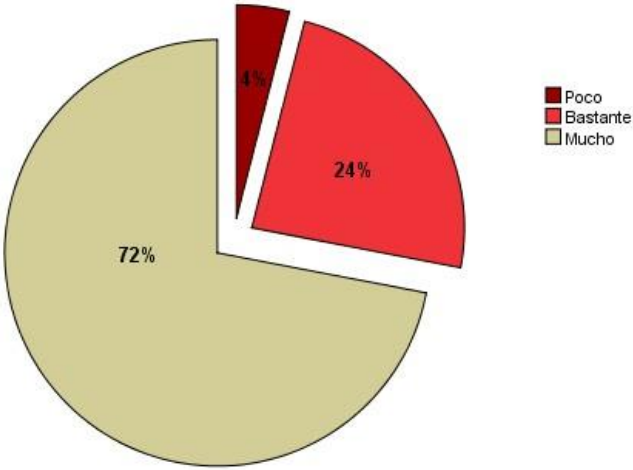
▮ **Importancia del clima laboral**

Gráfico N° 3: ¿Qué tan importante es un buen clima laboral?



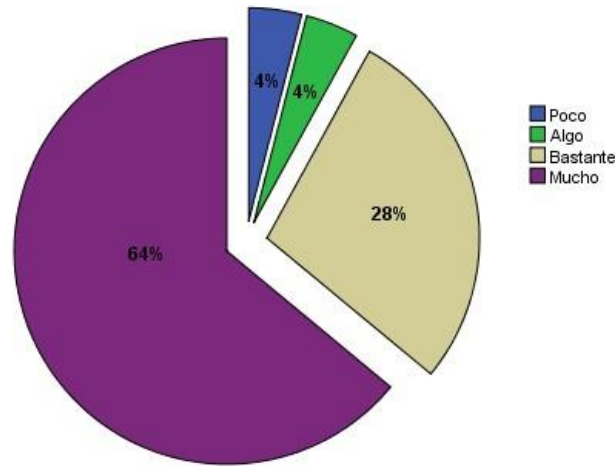
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Gráfico N° 4: ¿Qué tan importante es clima laboral entre trabajadores?



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Gráfico N° 5: ¿Qué tan importante es el clima laboral entre trabajadores y jefaturas?

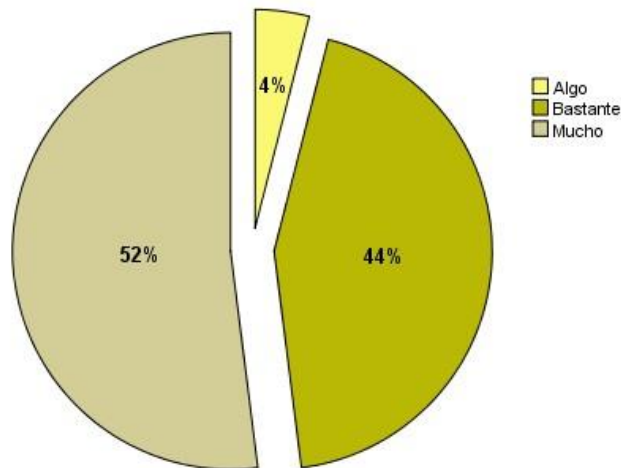


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Conclusión: El 80% de los encuestados cree que mantener un buen clima laboral en general es muy importante, pero dentro de esto es considerado más importante un buen clima laboral entre trabajadores (Gráfico N°4), no así entre trabajadores y jefaturas (Gráfico N°5), que si bien también es considerado muy importante lo es en menor medida con un 72% versus un 64%.

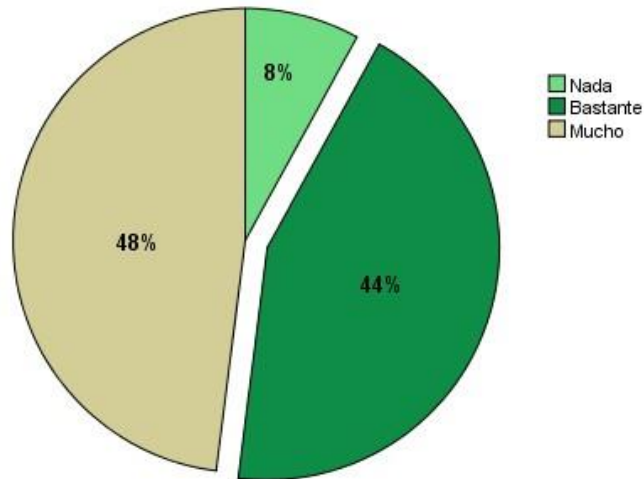
Clima laboral y productividad

Gráfico N°6: ¿Cuánto crees que el clima laboral afecta la productividad de la empresa?



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Gráfico N°7: ¿Cuánto afecta para el desempeño de su trabajo el clima laboral?

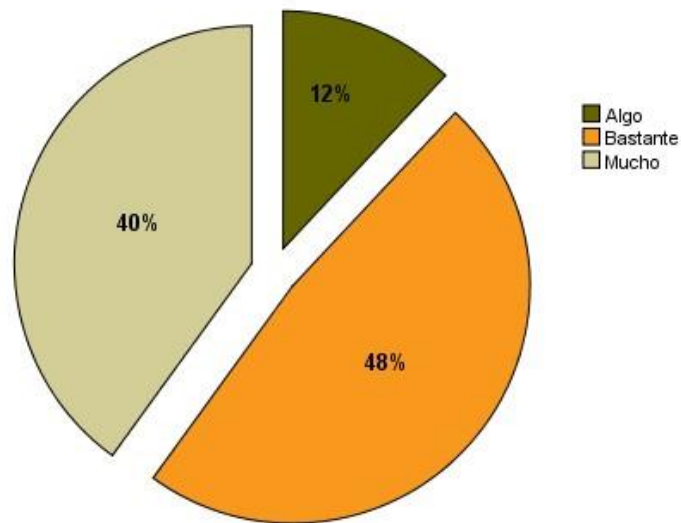


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Conclusión: La mayoría de las respuestas obtenidas de los trabajadores fueron “Bastante”(44%) y “Mucho” (52%) con respecto a cuanto se ve afectada la productividad de la empresa por el clima laboral (Gráfico N°6), por lo tanto se puede concluir que los trabajadores reconocen en gran medida la relación existente entre estas variables, con respecto a lo mismo aceptan que el clima laboral afecta bastante el desempeño de cada uno en su trabajo (Gráfico N° 7) lo que apoya el pensamiento anterior, ya que son estos trabajadores los que generan la productividad de la empresa, sin embargo dos de los encuestados (8%) dicen que el clima laboral no afecta en nada su desempeño en el trabajo.

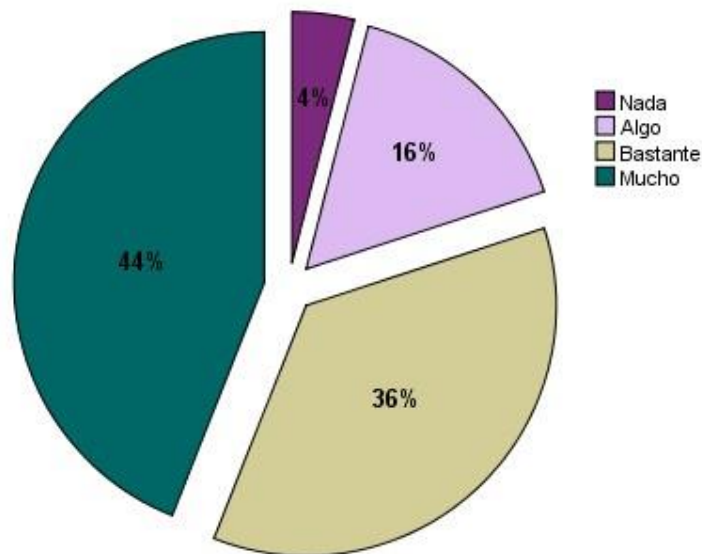
Acciones Personales

Gráfico N°8: ¿Consideras que aportas de forma positiva al clima laboral de la empresa?



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Gráfico N°9: ¿Qué tan receptivo estás a las propuestas de la empresa para mejorar el ambiente laboral?

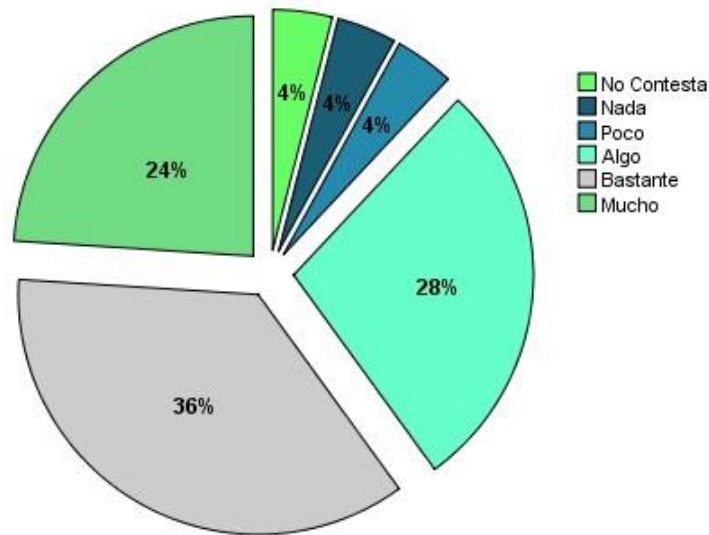


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Conclusión: El 48% de los encuestados dice aportar bastante al clima laboral en forma positiva y un 40% dice aportar de forma muy positiva al clima laboral, aunque existe un porcentaje menor (12%) que indica que solo aporta “Algo”, es decir que no considera ser un aporte significativo para un buen clima laboral, por otro lado la mayoría (44%) dice ser muy receptivo a las propuestas de la empresa para mejorar el clima laboral (Gráfico N°9), lo que refuerza el pensamiento de ser un aporte positivo al clima laboral, sin embargo hay quienes admiten no ser nada receptivos o indiferentes a las propuestas de la empresa, si bien no representan un porcentaje importante, se debe tener en cuenta este dato.

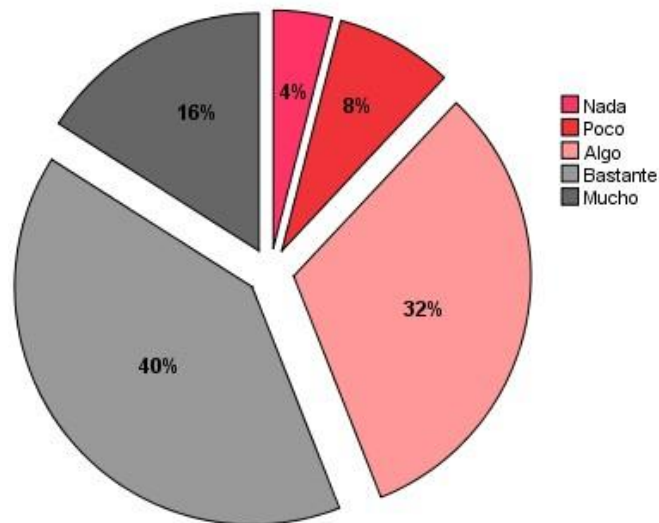
- **Percepción de la encuesta Great Place to Work**

Gráfico N°10: Crees que tu opinión, emitida a través de la encuesta Great Place to Work ¿Es tomada en cuenta por la empresa?



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Gráfico N°11: ¿Crees que la encuesta representa fielmente la situación de la empresa?

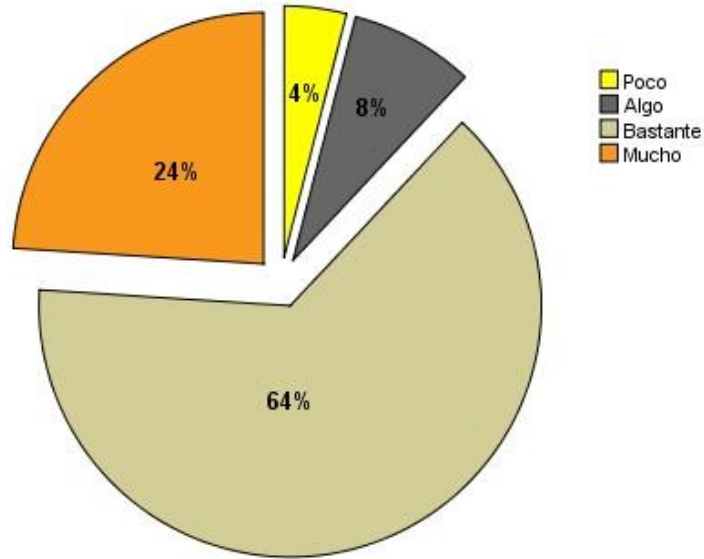


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Conclusión: Con respecto a la percepción sobre la encuesta Great Place to Work la respuestas obtenidas de en la encuesta fueron más variadas, si bien la mayoría menciona que la opinión emitida a través de esta encuesta es tomada en cuenta bastante por la empresa (36%), le sigue muy cerca el pensamiento de que su opinión no tiene mucha relevancia para esta (Algo 28%), incluso algunas personas opinan que su opinión es tomada en cuenta poco o nada (Gráfico N°10). Aunque en general los trabajadores creen que la encuesta representa fielmente la situación de la empresa bastante (44%), es considerable el porcentaje de personas neutrales (32%) ante esta situación, igualmente hay quienes creen que la situación se ve representada poco o nada.

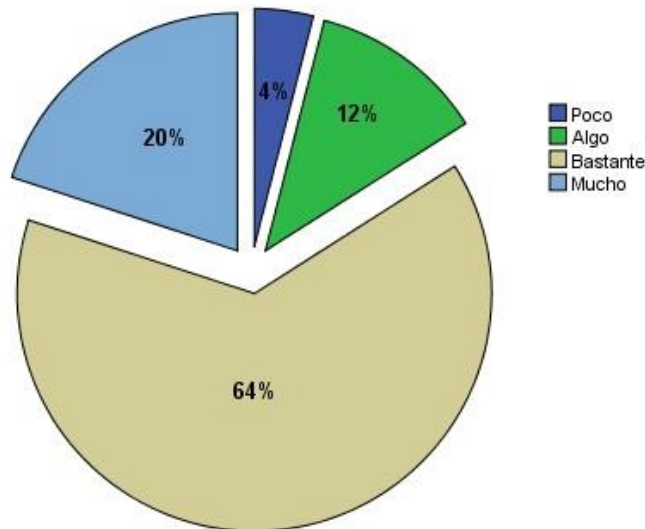
- **Percepción de las medidas tomadas por la empresa**

Gráfico N°12: ¿La empresa realiza esfuerzos para generar un buen ambiente?



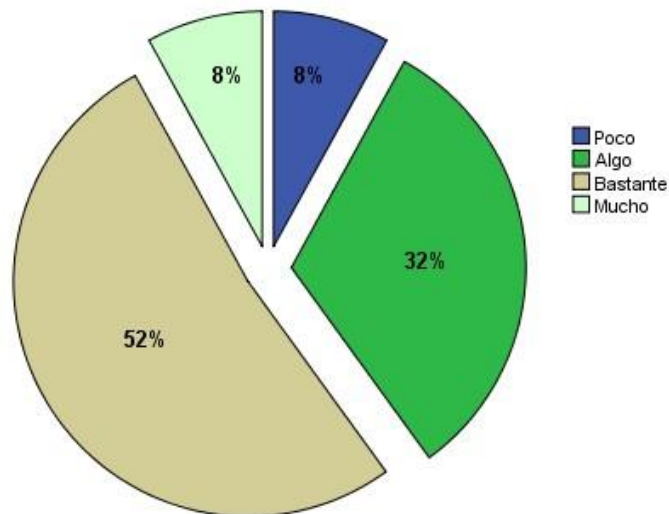
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Gráfico N°13: En los últimos años ¿Notas cambios significativos en materia de clima laboral?



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Gráfico N°14: ¿Consideras que las acciones empleadas por la empresa son suficientes?

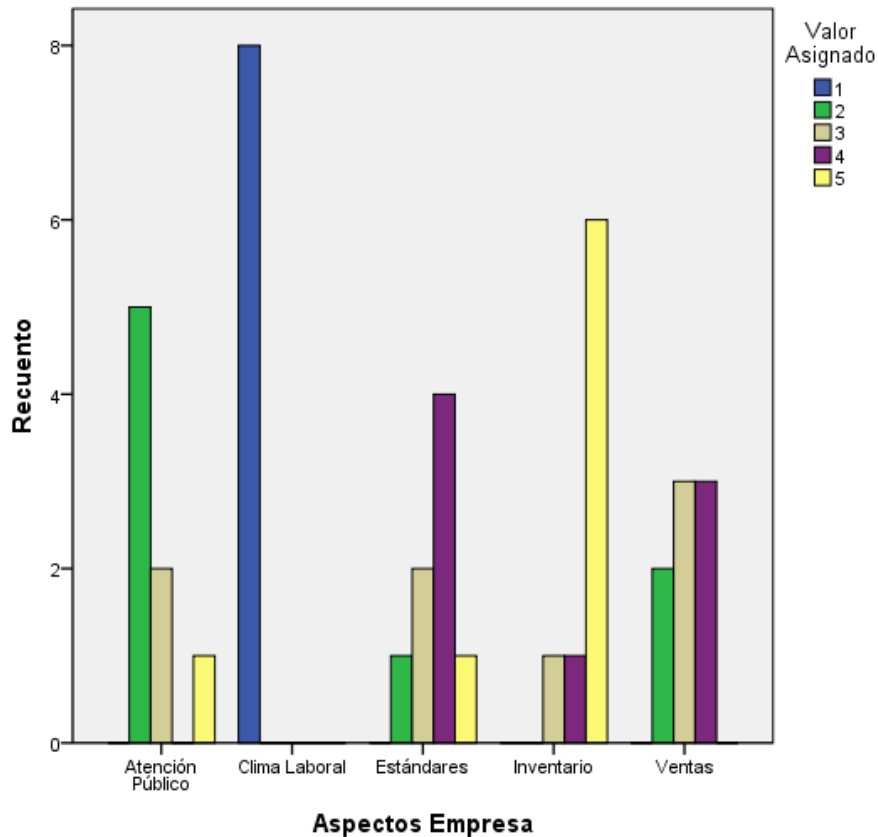


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada

Conclusión: El 64% de los trabajadores encuestados piensa que la empresa realiza bastantes esfuerzos para generar un buen clima laboral (Gráfico N°12) seguido por un 24% el cual cree que la empresa realiza muchos esfuerzos en esta materia, por lo que se infiere que los trabajadores están conscientes de las acciones realizadas por la empresa, un 64% también reconoce que durante los últimos años han existido cambios significativos en esta materia (Gráfico N°13), aunque hay quienes consideran que los cambios no son tan significativos o no son los suficientes (12%), hay un 32% que considera que las acciones empleadas por la empresa no siempre son suficientes (Gráfico N°14), aunque el 52% cree que si son bastantes, por lo tanto se puede concluir que en general los trabajadores se encuentran conformes con las medidas aplicadas por la empresa y los resultados obtenidos de estas.

- **Percepción de importancia aspectos en la empresa**

Gráfico N°15: Valoración sobre aspectos presentes en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de valoración realizada por entrevistados.

Conclusión: En la valoración realizada por los entrevistados a los diferentes aspectos presentes en la empresa la totalidad de estos situó al clima laboral como el aspecto más importante, posicionándolo en el primer lugar, esto sustentándose con la perspectiva personal que poseen donde de igual forma se sitúa al clima laboral como un factor muy importante en la empresa, luego le sigue la atención al público en segundo lugar, y entre los factores menos importantes la mayoría eligió el aspecto inventarios. Esto deja en claro que el aspecto considerado más importante para la empresa es el clima laboral.

- **ANÁLISIS ANTECEDENTES ENTREGADOS POR LA EMPRESA**

Con respecto a la consulta sobre lo ocurrido en los últimos tres periodos (2014 - 2016) con respecto al nivel de ventas y el puntaje resultante de la encuesta Great Place to Work se obtuvo la siguiente información:

Tabla N°5: Ventas y puntaje Great Place to Work obtenido entre 2014 y 2016.

Período	Ventas	GPTW
2014	22.054.000.000	70
2015	24.505.495.000	74
2016	26.965.000.000	79

Fuente: Elaboración propia a partir de antecedentes entregados por empresa.

El puntaje obtenido en la encuesta Great place to Work proviene del promedio de cinco áreas evaluadas en la encuesta (Credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería), que presentan los siguientes resultados:

Tabla N°6: Puntaje por área evaluada en la encuesta Great Place to Work entre 2014 y 2016.

Área	2014	2015	2016
Credibilidad	71	74	78
Respeto	67	71	78
Imparcialidad	66	69	75
Orgullo	72	77	81
Camaradería	74	78	83

Fuente: Antecedentes empresa obtenidos de resultados encuesta Great Place to Work

Estos resultados son interpretados de la siguiente manera:

- ∣ Puntaje < 65 = Resta a los logros organizacionales
- ∣ 65 < Puntaje < 80 = Media, no hay un aporte significativo en las mejoras
- ∣ Puntaje > 80 = Aporta eficientemente a los logros organizacionales

Tabla N° 7: Correlación de Pearson

		Ventas	GPTW
Ventas	Correlación de Pearson	1	,998*
	Sig. (bilateral)		,040
	N	3	3
GPTW	Correlación de Pearson	,998*	1
	Sig. (bilateral)	,040	
	N	3	3

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: SPSS

En base a estos antecedentes se puede concluir, en primer lugar, que según el coeficiente de correlación, el cual dio como resultado 0,998, existe relación entre estas dos variables, ya que como se puede observar cada año ha aumentado el puntaje obtenido de Great Place to Work, el cual indica la calidad de clima laboral de la organización, y a su vez aumenta el nivel de ventas, por lo que podríamos decir que este factor tiene cierta influencia en las ventas obtenidas por la empresa.

En segundo lugar se puede observar que el alza positiva obtenida en la encuesta es influenciada principalmente por el factor de “Camaradería” el cual ha aumentado significativamente calificándose como un aporte a los logros organizacionales, al igual que el factor de “Orgullo”, siguiéndole muy de cerca los demás aspectos evaluados, pero que aún no alcanzan a ser un aporte significativo.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con respecto a la teoría analizada se encuentra que los autores Black, Hit y Porter indican que la esencia de la administración es alcanzar objetivos a través del esfuerzo de varios individuos, lo que se contrasta con los resultados obtenidos por la entrevistas realizadas a los mandos medios y altos de la organización, como también de las encuestas realizadas a los trabajadores en tienda, donde se menciona la importancia del trabajo en equipo y de mantener un buen clima laboral y como esto influirá en el cumplimiento de objetivos organizacionales de forma positiva, ya que este factor repercutir en el desempeño de las actividades del personal. Se recalca que las personas son el motor de la organización, por lo tanto entregarles satisfacción en materia de clima laboral hará que éstas cumplan con sus funciones y por consiguiente se cumplan las metas y objetivos establecidos por la empresa.

Sobre la función de Recursos Humanos, según la teoría, se dice que esta debe fidelizar y motivar la sensación de pertenencia de los miembros de la organización con esta y que a su vez debe asegurarse de que estos contribuyan a los objetivos de la empresa, acción que, según los entrevistados, desde su rol es cumplida por cargos como el Gerente en primer lugar y el Jefe de RR.HH, de igual forma los subgerentes y jefes de área mencionan su labor de liderazgo y comunicación con el personal, se hace hincapié en que mantener trabajadores felices generará compromiso con la empresa, lo que favorecerá el cumplimiento de objetivos, por otro lado un trabajador que no está cómodo en el clima laboral existente no generará mayor compromiso con la organización. A su vez los trabajadores encuestados reconocen en su mayoría los esfuerzos que realiza la compañía en este aspecto, realizando acciones para mejorar el clima laboral y también reconocen que han existido cambios significativos en esta materia gracias a estos esfuerzo, esto reafirma a su vez lo que menciona la teoría sobre que un clima laboral positivo favorecerá el sentimiento de pertenencia con la organización y por el contrario un clima laboral negativo significará una falta de identificación con los objetivos y metas que se busca alcanzar, lo que puede generar situaciones de conflicto o bajo rendimiento en la organización.

Esto se ve relacionado igualmente con la cultura organizacional que crea le empresa, realizando por ejemplo actividades extra programáticas con el personal y haciendo intervenciones en los espacios de trabajo, como lo son las reuniones, esto es visto

positivamente por los trabajadores según indica la encuesta realizada, donde estos dicen están receptivos a estas propuestas y asumen una actitud positiva al momento de aportar al clima laboral, por lo que se estaría cumpliendo la afirmación realizada con respecto a que la cultura organizacional tiene la capacidad de facilitar la solución de problemas en relación a la adaptación e integración interna de la organización.

“Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos.” (Cristancho. 2015)

La cita anteriormente mencionada es apoyada tanto por los cargos entrevistados como por los trabajadores en tienda encuestados, ya que en primer lugar los entrevistados indican que mantener un personal feliz, cómodo con su trabajo y en general encontrarse en un buen entorno tanto con sus compañeros como con sus jefaturas, generará un aumento en la productividad de los mismos, ya que al estar motivados por esta situación se traducirá en un buen cumplimiento de sus funciones y por consiguiente se conseguirá el logro de objetivos y un aumento en la productividad. Por otro lado los trabajadores en tienda reconocen la importancia del clima laboral tanto entre compañeros, como entre trabajadores y jefaturas, pero lo más importante es que también son capaces de identificar la influencia que tiene el clima laboral tanto es su desempeño personal como en la productividad de la empresa en general.

En conclusión la relación entre clima laboral y productividad es reconocida en todos los niveles de la empresa, considerando a su vez que el clima laboral es un factor determinante para mejorar la productividad en la organización, lo que se ve respaldado por la teoría involucrada donde se afirma que en la productividad se incluye el bienestar interno de la empresa, relacionando a los componentes de esta para así lograr la maximización de los recursos. En este caso se trata con el recurso humano de la organización al cual se le busca brindar bienestar, así de esta forma se vea potenciada la productividad en la empresa.

Finalmente en relación a la herramienta de medición del clima laboral utilizada por la empresa en estudio, esta se somete a la encuesta Great Place to Work la cual es realizada por una empresa externa, lo cual según los entrevistados entrega parámetros y mayor confiabilidad, además de ser una medida considerada por los inversionistas, lo que coincide con la información encontrada, por lo que se puede ver que se encuentran informados sobre el funcionamiento de esta herramienta.

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos a través de las herramientas de recolección de datos utilizados y los antecedentes entregados por la empresa en estudio y la discusión de resultados realizada, se lograron las siguientes conclusiones que dan cumplimiento a los objetivos planteados para esta investigación.

En primer lugar a grandes rasgos se observa que el clima laboral es un tema de importancia tanto para los altos cargos de la organización como para los operarios, que en este caso serían los trabajadores en tienda encuestados, se indica claramente, por parte de los mandos medios y altos, que el clima laboral es un factor importante para el cumplimiento de objetivos de la organización, fundamentándose en que mantener un buen clima laboral hará que los trabajadores se encuentren cómodos y felices en la compañía, por lo que su rendimiento será mejor, cabe destacar que el gerente menciona que como empresa uno de los principales objetivos es “tener el mejor clima laboral entre las empresas de retail”, por lo que su labor es guiar a toda la organización para la realización de este objetivo, por lo que se puede ver la gran relevancia que posee este factor dentro de la compañía, posicionándose como el más importante, sobre las ventas, los inventarios, entre otros. Esto se ve reflejado en los roles asumidos por los niveles altos y medios los cuales están dirigidos a mantener un buen clima, a través del liderazgo y el fomento de la comunicación con todos los trabajadores.

Como visión sobre el clima laboral se encuentra que este es también relacionado con la productividad de la empresa, tanto por los entrevistados como por los encuestados, el tener buenas relaciones con el entorno es visto como algo esencial para lograr que los trabajadores sean productivos por parte de los mandos medios y altos, lo cual es corroborado por los trabajadores encuestados cuya visión es que el clima laboral influye en gran medida tanto en la productividad de la empresa como en su desempeño personal, el cual es parte también de esta productividad, ya que se coincide que en esta compañía el motor son las personas, o sea, el recurso humano, por lo tanto éstas son quienes generan la productividad, entonces al encontrarse estos trabajando en buenas condiciones, en materia de clima laboral, cumplirán de mejor forma las tareas asignadas y la labor diaria, como por ejemplo la atención al cliente, la cual es fundamental en una empresa de Retail.

Con respecto a los planes en materia de clima laboral aplicados por la compañía se encuentran: realización de capacitaciones sobre liderazgo enfocado en las jefaturas,

actividades extra programáticas con los trabajadores para fomentar la camaradería, dando instancias para que los trabajadores puedan compartir en un espacio distinto al de sus labores diarias, intervenciones en reuniones matinales con el fin de tratar temas principalmente con respecto al trato entre los integrantes de la organización y por último la asignación de planes de trabajo a quienes presenten malas prácticas en materia de clima laboral, dando la instancia para que el trabajador rectifique su conducta. A modo general estos planes se crean con el fin del mantener un equilibrio en las relaciones interpersonales al interior de la organización.

En base a estas acciones se reconoce que los resultados a esperar generalmente ser positivos, de no ser así se llega a tomar medidas incluso de desvinculación de los trabajadores, de no existir un cambio positivo de este con respecto a su comportamiento en el entorno laboral. A su vez los trabajadores dicen estar receptivos y conformes con estas acciones realizadas por la empresa, por lo que se puede apreciar que existe una disposición a colaborar en materia del mejoramiento del clima laboral en esta organización por parte de todos sus integrantes.

Finalmente se logró encontrar una relación directa, según el coeficiente de correlación entre el nivel de clima laboral existente en esta empresa, el cual está dado por el puntaje obtenido en la encuesta Great Place to Work, y su productividad, en este caso dado por el nivel de ventas obtenido por la empresa en los últimos tres periodos de actividad, sin embargo hay que mencionar que si bien se observa que al aumentar el puntaje obtenido de la evaluación realizada a través de la encuesta, aumenta a su vez el nivel de ventas, este factor no es el único responsable, ya que se puede ver afectada por una serie de variables distintas a esta, como lo son la economía del país, el marketing y la publicidad realizados por la empresa, la estacionalidad de sus productos, la calidad de la atención entregada, entre otros. Con respecto a esto también se puede evidenciar que durante los periodos estudiados los puntajes obtenidos por la encuesta Great Place to Work se han encontrado en la media, esto significa que ciertos aspectos evaluados no generan un aporte significativo a los logros de la empresa, como por ejemplo la imparcialidad y credibilidad, pero durante el último periodo, 2016, los aspectos de camaradería y orgullo están siendo aportes eficientes a los logros organizacionales, además de una clara tendencia hacia esto mismo de los demás aspectos.

La percepción al respecto de esta herramienta en general es positiva, ya que se menciona que es una buena herramienta para medir el clima laboral ya que establece parámetros y

es tomada por una entidad externa, además que está posee actualmente una gran importancia ante el ojo de los inversionistas, aunque tanto por parte de los altos mandos, como de los trabajadores existen opiniones divididas con respecto a si esta encuesta representa fielmente la situación de la empresa en materia de clima laboral, si bien hay quienes están conformes con esto, hay quienes discrepan, ya que por un tema de percepción de las preguntas creen que la encuesta puede no ser muy objetiva, como también hay trabajadores que piensan que su opinión, entregada a través de la encuesta Great Place to Work, es indiferente para la empresa y al igual creen que no representa suficientemente la situación de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

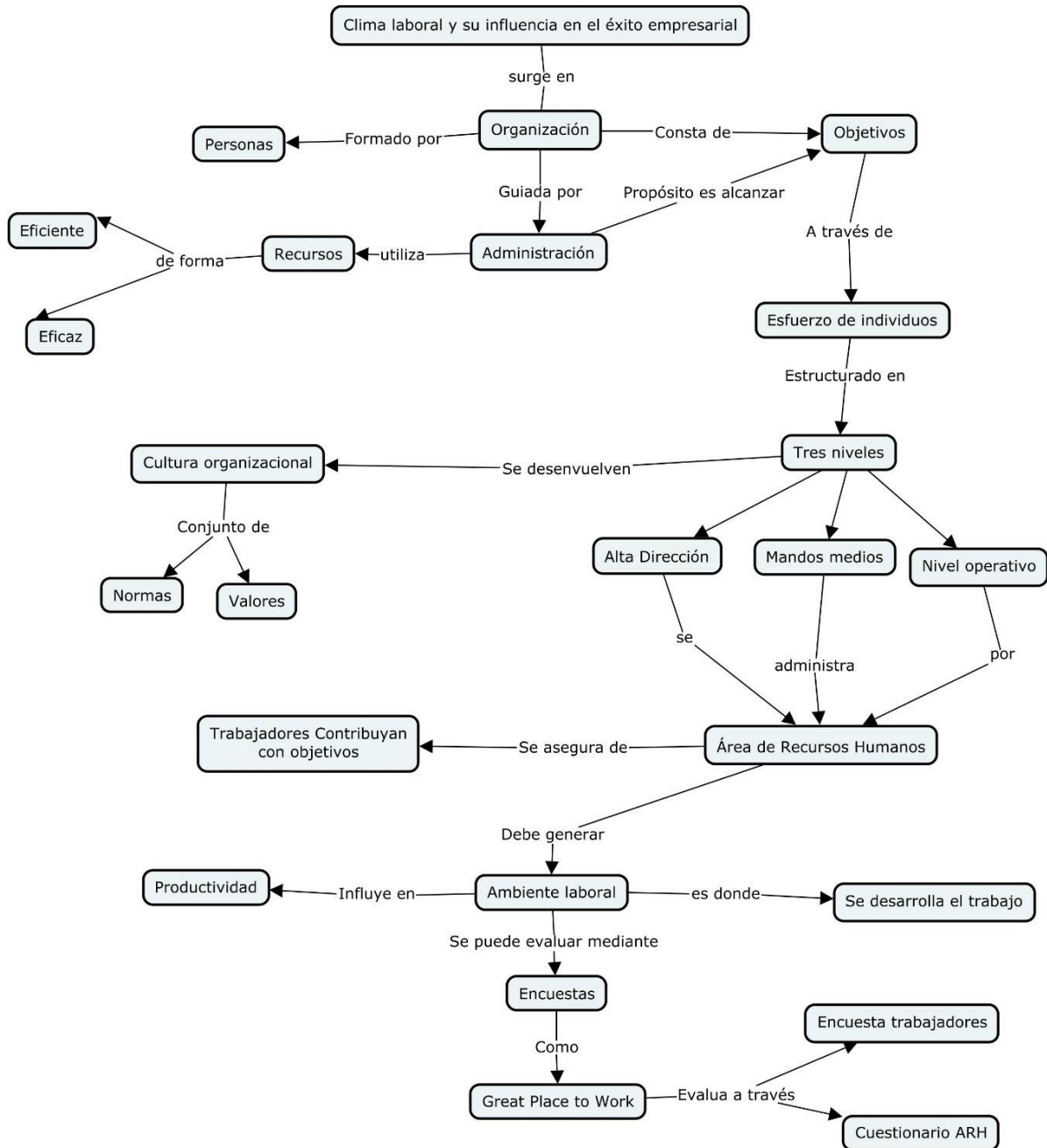
- Arnoletto, E., 2014. *Fundamentos de la administración de organizaciones*. Primera ed. Argentina: Eumed.
- Bembibre, C., 2009. *Organizaciones. Definición ABC*. [Online] Available at: <https://www.definicionabc.com/social/organizaciones.php> [Accessed 23 Julio 2017].
- Chiavenato, I., 2007. *Administración de Recursos Humanos*. Octava ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- COPEME, 2009. *Medición del clima laboral para IMF's*. Primera ed. s.l.:Oxfam.
- Cristancho, F., 2015. *El Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de la Organización*. Ascendo Blog. [Online] Available at: <http://blog.acsendo.com/el-clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organizacion/> [Accessed 30 Junio 2017].
- Cruzat, A., 2016. *¿Cómo generar un impacto real en el clima laboral? El Mostrador*. [Online] Available at: <http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/01/18/como-generar-un-impacto-real-en-el-clima-laboral/> [Accessed 15 Agosto 2017].
- Estrada, J. S., Pupo, J. G., Rodriguez, Y. M. & Andalia, R. C., 2017. *Scielo*. [Online] Available at: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Euge, n.d. *¿Qué hace el departamento de recursos humanos?, Oficina y Bienestar*. [Online] Available at: <http://oficinaybienestar.com/n/3993/que-hace-el-departamento-de-recursos-humanos.html> [Accessed 20 Julio 2017].
- Franklin, E., 2003. *Organización de empresas*. Tercera ed. México DF: McGrawHill.
- Gallardo, E., n.d. *Fundamentos de la Administración*. [Online] Available at: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf> [Accessed 11 Julio 2017].
- Gutiérrez Dueñas, D. A., 2005. *Gestiopolis. Producción, productividad y competitividad en la Administración*. [Online]

Available at: <https://www.gestiopolis.com/produccion-productividad-competitividad-administracion/>
[Accessed 7 Agosto 2017].

- Hitt, M., Black, J. S. & Porter, L., 2006. *Administración*. Novena ed. México: Pearson Educación.
- Humano, C., 2015. *Herramientas: ¿SOMOS FELICES EN EL TRABAJO? MEDIR EL CLIMA LABORAL EQUIVALE A RESPONDER ESTA PREGUNTA*. [Online] Available at: <http://www.capitalhumano.com.co/gerencia/herramientas-para-evaluar-el-clima-laboral-y-la-importancia-de-hacerlo-4791>
[Accessed 8 Agosto 2017].
- Jimenez Silva, D., 2007. *Medición del Clima laboral y organizacional*. Gestiopolis. [Online] Available at: <https://www.gestiopolis.com/medicion-del-clima-laboral-y-organizacional/>
[Accessed 8 Agosto 2017].
- Jones, G. & George, J., 2010. *Administración Contemporánea*. Sexta ed. México: McGraw-Hill.
- Martin, A., 2014. *¿Great Place to Work?*. [Online] Available at: <http://www.economista.es/blogs/la-conciencia-del-directivo/?p=577>
[Accessed 21 Junio 2017].
- Prokopenko, J., 1989. *La gestión de la Productividad*. Primera ed. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Riquelme, M., n.d. *Webyempresas. Las 5 Funciones de la Administración de Henri Fayol*. [Online] Available at: <https://www.webyempresas.com/las-5-funciones-de-la-administracion-de-henri-fayol/>
[Accessed 14 Julio 2017].
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R., 2009. *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Scielo. [Online] Available at: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
[Accessed 11 Julio 2017].
- Sibaja, N., n.d. *Gestión Humana*. s.l.:s.n.
- Silva, R. D., 2002. *Teorías de la Administración*. Primera ed. México: Thomson.
- Work, G. P. T., n.d. *Great Place to Work*. [Online] Available at: <http://www.greatplacetowork.cl/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>
[Accessed 22 Junio 2017].

ANEXOS

Anexo N° 1: Mapa conceptual sobre Marco Teórico



Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico (2017)

Anexo N° 2: Formato encuesta

Información general	
Cantidad años en la empresa	
Área en la que trabaja	

Cuestionario	Nada (1)	Poco (2)	Algo (3)	Basta nte (4)	Mucho (5)
¿Qué tan importante es un buen clima laboral?					
¿Qué tan importante es clima laboral entre trabajadores?					
¿Qué tan importante es el clima laboral entre trabajadores y jefaturas?					
¿Cuánto afecta para el desempeño de su trabajo el clima laboral?					
¿Cuánto crees que el clima laboral afecta la productividad de la empresa?					
¿Consideras que aportas de forma positiva al clima laboral de la empresa?					
¿Qué tan receptivo estás a las propuestas de la empresa para mejorar el ambiente laboral?					
Crees que tu opinión, emitida a través de la encuesta Great Place to Work ¿Es tomada en cuenta por la empresa?					
¿Crees que la encuesta representa fielmente la situación de la empresa?					
¿La empresa realiza esfuerzos para generar un buen ambiente?					
En los últimos años ¿Notas cambios significativos en materia de clima laboral?					
¿Consideras que las acciones empleadas por la empresa son suficientes?					

Anexo N°3: Formato Entrevista

Esta entrevista tiene por objetivo conocer la percepción que existe sobre el clima laboral y la medida en que afecta a la productividad de la organización en la alta dirección y mandos medios de la empresa, considerando la importancia que se le da, las medidas que se toman para trabajarlo, y la percepción sobre un instrumento que es utilizado como medición de este.

Cargo:	
--------	--

- ¿Qué importancia le da desde su cargo al clima laboral?
- ¿Cree que es importante para el logro de objetivos de la empresa el clima laboral?
¿Por qué?
- Enumere del 1-5 de acuerdo al nivel de importancia de cada área (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante para usted)

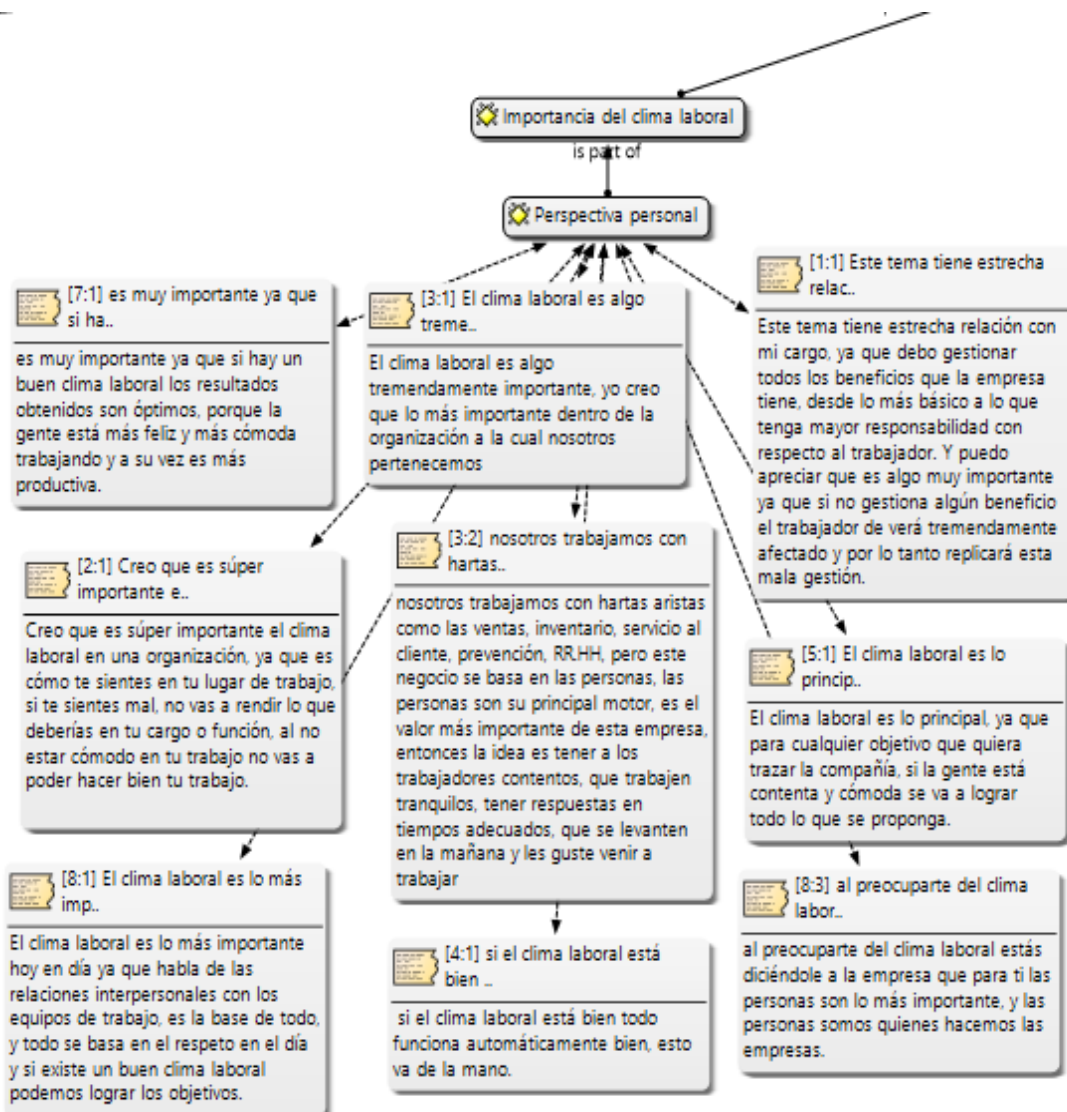
Ventas	
Inventarios	
Clima Laboral	
Atención al Público	
Estándares (reposición, mermas, etc.)	

- ¿Qué rol asume (desde su cargo) con respecto a este tema?
- ¿Cree que mantener un buen clima laboral está relacionado con estar comprometido con la empresa?
- ¿Cree que el mantener un buen clima laboral favorece sus objetivos personales?
- ¿Influye el clima laboral en la productividad de los trabajadores? ¿Cómo?
- ¿Cree que este es un factor determinante para mejorar la productividad de la empresa?
- ¿Crees que la encuesta Great Place to Work es una buena herramienta para medir la situación de clima laboral en la empresa?

Acciones realizadas por la empresa (Solo a RR.HH)

- ¿Qué medidas o actividades concretas se realizan para mejorar el Clima laboral?
- ¿Se observan resultados luego de aplicadas estas medidas?
- ¿Crees que el cambio de jefaturas influye en el clima laboral? ¿Por qué?

Anexo N°4: Análisis Atlas ti



Compromiso y clima laboral

[1:3] Totalmente, creo que un trabajador que se siente bien en la empresa puede generar un buen clima laboral, ya que aquí se pasa gran parte del día entonces depende de como nos sentimos en nuestro lugar de trabajo es como vamos a desempeñar nuestras acciones.

Totalmente, creo que un trabajador que se siente bien en la empresa puede generar un buen clima laboral, ya que aquí se pasa gran parte del día entonces depende de como nos sentimos en nuestro lugar de trabajo es como vamos a desempeñar nuestras acciones.

[2:3] tiene totalmente relación el c..

tiene totalmente relación el compromiso con el clima laboral, ya que si una persona se siente contenta con sus funciones y su trabajo va a sentir que pertenece al equipo que conforma la compañía.

[1:6] Un trabajador que está bien en..

Un trabajador que está bien en la empresa, en un buen clima laboral, que se siente bien, se hace parte de este negocio.

[7:4] las personas que se sienten có..

las personas que se sienten cómodas trabajando logran un mayor compromiso con la organización, porque están felices, les da estabilidad, se cumplen los planes de venta, les da estabilidad laboral, etc.

[6:2] si se mantiene un buen clima l..

si se mantiene un buen clima laboral existe un mayor compromiso por parte de los trabajadores, porque se siente cómodo en su lugar de trabajo entonces se siente más parte de la organización.

[3:6] si una persona no está en un a..

si una persona no está en un ambiente de buen clima laboral, no va a estar interesado en nada y no se va a comprometer con la empresa. El clima laboral depende de muchas cosas, del día a día, de las relaciones personales pero también de los beneficios que la organización pueda tener, cuando una persona está en una organización que tiene buenos beneficios eso también hace la diferencia, y hace que las personas se comprometan con la empresa.

[5:3] creo que si existe un compromi..

creo que si existe un compromiso con la empresa hay un compromiso con el clima laboral, y si me comprometo con el clima laboral a la vez estoy comprometiéndome con la empresa, no creo que exista una importancia mayor entre una y otra, lo principal es estar comprometido en ambas aristas.

