

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**Análisis del Clima Organizacional de Paris Viña del Mar, en base a las
dimensiones de Clima establecidas por Litwin y Stringer.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL Y AL
GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

Profesor Guía: Sr. Oscar L. Fariña Hinojosa

Alumnos: Sr. Pablo José Fernández Donoso – Srta. Pamela Elisabeth Tuesta

Roa

Viña del Mar- 2013

DEDICATORIA

En breves palabras quiero agradecer a todos los que estuvieron aquí en este largo proceso. A mis padres por su aguante y amor incondicional; a mis amigos por entender las ausencias y hacer que nuestra amistad fuese rica en calidad y no en cantidad; y a mis hermanos por creer en mí y hacer que este sueño fuese posible. Dedico esta tesis a lo mejor de mi vida, mis sobrinos: Diego, Enzo, Julieta y Emilia.

Pamela Tuesta R.

Quiero dedicar este trabajo a mi “Gente Favorita”, simplemente por estar ahí, por el entendimiento, la paciencia y el amor.

Pablo Fernández D.

AGRADECIMIENTOS

A través de estas líneas queremos agradecer a todos quienes hicieron viable el término de esta investigación.

En especial, agradecer a nuestro Profesor Guía señor Óscar Fariña, por su apoyo y dedicación.

A la Gerencia de Paris Viña del Mar por la entrega oportuna y fidedigna de información, y por el acceso expedito a sus instalaciones.

A la Escuela por haber entregado el soporte tecnológico y documental requerido.

Y sin duda, un especial agradecimiento a todos los profesores, secretarias y auxiliares conocidos a lo largo de estos años, quienes contribuyeron para que hoy estemos cerrando con éxito esta etapa.

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	vii
ABSTRACT	vii
INTRODUCCION	1
Planteamiento del Problema.....	1
Situación de la Empresa.....	4
Actividad Principal	5
Objetivos	7
General.....	7
Específicos	7
Justificación y Viabilidad.....	8
Estado del Arte	9
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	10
1.1-Clima Organizacional	10

1.2- Autores y el concepto de Clima Organizacional	11
1.3- El Clima Organizacional y algunos conceptos claves	16
1.4- Dimensiones, características y medición del Clima Organizacional	17
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	23
2.1-Tipo de Investigación	23
2.2-Determinación de la Muestra.....	24
2.3-Confección del Instrumento.....	26
2.4-Aplicación del Instrumento	29
CAPÍTULO 3: ESTUDIO	30
3.1- Criterios y Herramientas Matemáticas.....	30
3.1.1- Principio de Pareto.	31
3.1.2- Porcentaje de Aceptación del Clima Organizacional. (PA%).....	32
3.2- Análisis por Dimensión.....	34
3.3- Análisis por preguntas.....	38
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES GENERALES.....	43
REFERENCIAS.....	54

REFERENCIAS PAGINAS WEB.....	55
ANEXO: ENCUESTA	59

RESUMEN

La presente investigación corresponde a un estudio de tipo descriptivo, que pretende analizar el Clima Organizacional de la tienda Paris Viña del Mar, en base a las dimensiones de Clima establecidas por Litwin y Stringer. Para llevar a cabo el estudio, se confeccionó una encuesta anónima que se aplicó a 208 trabajadores de la tienda. El análisis propuesto por el grupo investigador se basó en el Principio de Pareto y el Indicador de Porcentaje de Aceptación del Clima (PA%), lo que permitió distinguir cuáles son los elementos que caracterizan el Clima Organizacional de la Tienda. Siendo la Identidad y la Responsabilidad los elementos a considerar, para realizar un plan de mejora del Clima Organizacional de la tienda Paris Viña del mar.

ABSTRACT

This research is a descriptive study, aimed to analyze the organizational climate of Paris Store in Viña del Mar, based on referential parameters established by Litwin and Stringer. An anonymous survey was applied to 208 workers. As proposed by the research group, analysis was based on Pareto Principle and Percentage Indicator Climate Acceptance (PA%), which allowed to identify elements characterizing the organizational climate. Identity and Responsibility appeared as main items to be considered when making a plan to improve the organizational climate of Paris Store, Viña del Mar.

INTRODUCCION

Planteamiento del Problema

Múltiples son las empresas que dan vida al sector industrial, ofreciendo a sus clientes productos y servicios de primera calidad. Y en este afán por satisfacer las necesidades de los consumidores y facilitar su proceso de compra, las tiendas de retail, ventas al detalle, cumplen un rol fundamental.

La ventaja que tienen las empresas de retail respecto a las demás, es la posibilidad de ofrecer a los consumidores productos y servicios que se encuentran reunidos todos en un mismo lugar. De hecho, al estar las tiendas conformadas por distintos departamentos o secciones, el cliente puede comprar desde un par de zapatos hasta la más exclusiva tecnología en cuestión de minutos.

Sin embargo ser líder en la industria del retail no es un desafío sencillo, ya que con el transcurso de los años empresas como Ripley y Falabella, han debido reinventarse para hacer frente a la llegada de nuevos competidores, tales como: Paris, La Polar, entre otros.

Inmersas en una competencia global, las empresas de retail han comenzado a buscar un valor adicional que les permita mantenerse vigentes en un mercado altamente competitivo.

Según aseguran autores como Idalberto Chiavenato, tener un capital humano es vital para el exitoso funcionamiento de las compañías actuales. Y es que para nadie es un misterio que un equipo de trabajo comprometido, asegura con creces el cumplimiento de los objetivos planteados por una organización.

Así como en el años ochenta fue importante el tema de la excelencia, hoy lo es la gestión de las personas, la cual no debe estar únicamente orientada hacia la satisfacción del cliente (público externo), sino también a sus trabajadores (público interno), quienes finalmente confeccionarán el producto o bien entregarán el servicio a los consumidores.

Cuando hablamos de recursos humanos, es inevitable mencionar conceptos tales como: Motivación y Satisfacción Laboral, los cuales dependen directamente del Clima Organizacional, es decir, de las características que tenga un determinado ambiente de trabajo, las cuales serán percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, provocando repercusiones en todo lo que involucra su comportamiento laboral.

Para la mayoría de los empleados su Satisfacción y Motivación Laboral depende de la calidad de sus interacciones, ya sea con sus compañeros de trabajo y/o su jefe. Por esta razón, resulta fundamental gestionar la existencia de un buen Clima Laboral al interior de las organizaciones, ya que de esta manera se apuesta no solo a tener empleados comprometidos, sino también altamente productivos.

Y es que finalmente es la productividad la que interesa a las empresas, ya sea de retail o cualquier otra que integre el mercado. De ahí que resulte importante evaluar el Clima Organizacional y desarrollar acciones que apunten a mejorar falencias que pudiesen existir.

Una de las empresas de retail que ha puesto especial énfasis en este tema es Paris sucursal Viña del Mar (Mall Marina Arauco). De hecho, según una entrevista sostenida con la Gerencia de la tienda, la organización realiza periódicamente mediciones de Clima de carácter confidencial. Cabe señalar que pese a la importancia que la Gerencia le brinda al Clima Organizacional y su respectiva evaluación, el equipo investigador detectó que ésta no cuenta con una pauta adecuada para resolver las problemáticas evidenciadas en las evaluaciones, es decir, si bien se detectan los problemas no existe una priorización de aquellas temáticas que realmente urgen.

Según señala la Gerencia de Paris, pese a que no cuentan con un documento formal, tienen claro que una vez realizada la medición de Clima Organizacional, es necesario invitar a todos los colaboradores a participar en la confección de planes de acción que apunten a mejorar las falencias arrojadas por la evaluación. Pese a lo anterior los colaboradores de Paris muestran un descontento generalizado frente al tema de la gestión de recursos humanos, por lo que se puede concluir que pese a los intentos de la Gerencia por abordar correctamente el tema, de igual manera existe un rechazo frente a las acciones propuestas por los altos mandos.

De lo anterior surgen las interrogantes de cuáles son las principales falencias existentes en el Clima Organizacional de la tienda y cuáles son prioritarias al momento de direccionar los esfuerzos para revertir la situación.

Situación de la Empresa

Construcción era la especialidad de José María Couso, fundador de lo que era Almacenes Paris y hoy se conoce como Paris. El español vino a Chile, levantó obras encargadas por Agustín Edwards McClure e hizo una respetable fortuna para volver a su país e iniciar nuevos negocios. Lamentablemente la suerte no lo acompañó y debido a problemas económicos regresó a Chile. Para el año 1900 ya había instalado una mueblería que bautizó como Paris.

José Couso sólo tuvo hijas y a través de ellas entrarán a la propiedad de la tienda nuevos nombres. Luego de un par de años será la familia Gálmez, la que asuma el mando de la multitienda, convirtiéndola en una de las más grandes de Santiago y el país.

El año 2005 se llevó a cabo una ardua batalla por el control de Almacenes Paris, pues dos gigantes nacionales (Cencosud y Quiñenco-Consorcio-Parque Arauco) trataron de convencer a sus propietarios para que vendieran sus acciones. La batalla fue ganada por Cencosud y a partir de ese año Almacenes Paris comenzó a ser controlada por Horst Paulmann.

Actividad Principal

La cadena Paris, perteneciente al grupo Cencosud, tiene como principal actividad la comercialización con financiamiento de productos de vestuario, artículos para el hogar, electrónica, entre otros.

En el negocio de tiendas por departamento Paris se divide en seis grandes segmentos: Vestuario, Hogar, Decohogar, Tecnología, Deporte y Calzado. De estos el más importante es Vestuario, el cual desarrolla marcas propias como Tribu (infantil), Opposite (juvenil/ urbano), Aussy (surf/ hombre), Greenfield (casual hombre/ mujer) y Alaniz.

También ha desarrollado marcas propias en el área de la Electrónica (Nex) y el Hogar (Attimo), líneas que han alcanzado un alto nivel de penetración. Además de la comercialización en locales, Paris ha desarrollado dos canales de creciente importancia: venta telefónica y electrónica (sitio web).

Mapa de Cultura Paris

Según señala la Gerencia, la tienda no cuenta con una declaración específica de Misión y Visión, sin embargo tiene un “Mapa de Cultura Paris”. Para ellos, al hablar de “Mapa de Cultura” se está haciendo alusión hacia dónde va la empresa y cuáles son los pilares culturales bajo los que sustenta su actuar.

En otras palabras, el “Mapa Cultural” declara la ambición que tiene la empresa, los medios para cumplir ese propósito y los valores internos que sustentan este actuar.

Este Mapa se desglosa de la siguiente manera:

Nuestra ambición es: “Ser la Tienda por Departamentos N°1 en todos los mercados que competimos”.

- Para ello buscamos que Paris a) Ofrezca la mejor experiencia de servicio; b) Sea el mejor lugar para trabajar y c) Logre el mejor desempeño.
- Los 4 valores sobre los que se construye la cultura Paris son: a) Vivir con Pasión; b) Pensar con Creatividad; c) Actuar con Disciplina y d) Relacionarse con Cercanía.

Objetivos

General

- Analizar el Clima Organizacional de Paris Viña del Mar, en base a las dimensiones establecidas por Litwin y Stringer.

Específicos

- Confeccionar un instrumento para medir el Clima Organizacional de Paris Viña del Mar.
- Aplicar el instrumento de medición diseñado.
- Recopilar y procesar los datos obtenidos.
- Distinguir los elementos que caracterizan al Clima Organizacional de Paris Viña del Mar.
- Proponer acciones que permitan mejorar el Clima Organizacional de Paris Viña del Mar.

Justificación y Viabilidad

La presente investigación se fundamenta en el interés que presenta el grupo investigador por el área de la gestión de personal. Principalmente, le interesa conocer cómo es y se aborda el Clima Organizacional en empresas de retail.

Se escogió la tienda Paris sucursal Viña del Mar por la excelente disposición demostrada por la Gerencia, al momento de plantear la posibilidad de realizar una evaluación de Clima.

El desarrollo de esta investigación permitirá a los altos directivos de la tienda, obtener antecedentes respecto al estado actual del Clima Organizacional a nivel general, es decir no se realizará un análisis por Departamento, además de recibir algunas directrices acerca de cómo solucionar posibles conflictos internos que pudiesen haber sido detectados a través de la medición.

Es importante señalar que la tienda actualmente cuenta con estudios previos referentes al Clima Organizacional, los cuales son de carácter confidencial. Los datos arrojados por la presente investigación, servirán a la Gerencia de Paris para comparar y validar la información entregada por análisis previos.

Finalmente, cabe precisar que el desarrollo de esta investigación es viable, ya que se cuenta tanto con la bibliografía apropiada, como con la disposición e interés de la gerencia de la tienda por llevar a cabo la evaluación.

Estado del Arte

Según información entregada por el Gerente de Paris sucursal Viña del Mar, a la fecha la empresa realiza mediciones de Clima Organizacional de carácter confidencial, que son dadas a conocer a la plana gerencial, es decir, no son de carácter público.

Si bien en la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso, existen investigaciones que han centrado su interés en el Clima Organizacional, son pocas las tesis de grado que tienen un enfoque similar a lo propuesto por el grupo investigador.

Cabe señalar que no se encontró en la base de datos de la biblioteca de la Escuela ni en otras bibliotecas de la Región, tesis de grado que hayan medido el Clima Organizacional de la tienda Paris sucursal Viña del Mar, por lo cual resulta más interesante aún para el grupo investigador desarrollar este estudio y sentar un precedente.

No es propósito de esta investigación comparar la medición realizada por el equipo investigador con la desarrollada internamente por Paris. De hecho al ser la información obtenida por la tienda de carácter confidencial, no se puede acceder a la comparación de resultados.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo tiene por objetivo profundizar en el concepto de Clima Organizacional, sus respectivas dimensiones y la relación que éste tiene con algunos términos que son claves, en lo que se refiere a la Administración de Recursos Humanos.

1.1-Clima Organizacional

Si bien la mayoría de las organizaciones tienen características y/o propiedades similares, hay un factor que sin lugar a dudas marca la diferencia en lo que respecta a su normal desarrollo. Y es que el equipo humano que conforma una organización configura el ambiente interno de la misma, haciendo que el funcionamiento de una determinada empresa pueda diferir, considerablemente, respecto del de otra.

Es aquí donde adquiere relevancia el concepto de Clima Organizacional, el cual puede ser definido como el conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y aquellas que surgen entre las personas y la empresa¹.

¹www.climaempresa.com, Reglas de oro de un buen clima laboral. [En línea]. <<http://www.climaempresa.com/>> [Consultado: 12/12/2012].

Puntualmente, el Clima Organizacional está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas y su manera de trabajar y relacionarse.

Al mismo tiempo, se torna importante la interacción que los trabajadores tienen con la empresa, las máquinas que utilizan y la actividad que desarrolla cada uno de ellos².

Cabe destacar que será la alta dirección de una compañía, con su cultura y sistemas de gestión, aquella que proporcione o no el terreno adecuado para gestionar un buen Clima Laboral³. No hay que olvidar que un buen Clima se orienta hacia el cumplimiento de los objetivos generales de una organización, mientras que uno con características negativas, destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y bajo rendimiento laboral⁴.

1.2- Autores y el concepto de Clima Organizacional

Resulta fundamental conocer las definiciones que diversos investigadores han otorgado al Clima Organizacional durante el transcurso de los años, pues en cierta

²www.climaempresa.com, Reglas de oro de un buen clima laboral. [En línea]. <<http://www.climaempresa.com/>> [Consultado: 12/12/2012].

³www.climaempresa.com, Reglas de oro de un buen clima laboral. [En línea]. <<http://www.climaempresa.com/>> [Consultado: 12/12/2012].

⁴www.climaempresa.com, Reglas de oro de un buen clima laboral. [En línea]. <<http://www.climaempresa.com/>> [Consultado: 12/12/2012].

forma se logra contextualizar un concepto que resulta ser importante en lo que respecta a la Administración de Recursos Humanos.

Las primeras alusiones al término es posible evidenciarlas en los trabajos de Lewin, Lippit y White (1939). Desde entonces autores como Francis Cornell (1955), Atkinson (1964), Campbell (1971), Gibson (1984), Álvarez (1992) y muchos otros, han realizado propuestas de concepto, enfoques, componentes evaluables y metodologías para su correspondiente estudio⁵.

Una definición interesante de Clima Organizacional es la planteada por Idalberto Chiavenato (2000), quien lo define como “las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”⁶.

Para Halpin y Crofts el Clima Organizacional atiende a la opinión de los involucrados, respaldando su teoría en la idea de que la percepción del ambiente interno de la organización, es la que el individuo tiene del grado de satisfacción de sus necesidades sociales y el goce del sentimiento de la labor cumplida⁷.

⁵www.bvs.sld.cu ,Biblioteca Virtual en Salud. Vivian Bravo Noriega. [En línea]. <<http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n909/infd040910.htm>> [Consultado 29/8/2012].

⁶www. bibliotecadigital.univalle.edu.co [En línea] <<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf>> [Consultado 29/8/2012].

⁷www.bvs.sld.cu ,Biblioteca Virtual en Salud. Vivian Bravo Noriega. [En línea]. <<http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n909/infd040910.htm>> [Consultado 29/8/2012].

Puntualmente, estos autores manifiestan que “el Clima es en esencia, la opinión que el empleado se forma de la organización”⁸. Además, estos autores identifican 5 propiedades del Clima Organizacional⁹:

- Solidaridad: Los empleados perciben el cumplimiento de necesidades personales y al mismo tiempo disfrutan de dicha sensación.
- Consideración: Los empleados perciben la atmósfera de apoyo por parte de los directivos.
- Producción: Percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.
- Intimidad: Disfrutar relaciones amistosas que se dan en toda la organización.
- Confianza: Cuando la administración manifiesta una conducta orientada hacia un deseo de motivar la fuerza de trabajo para mantener en marcha la organización.

Una definición de Clima Organizacional que pareciera ser completa es la que deriva de los aportes de los investigadores Rousseau (1988), Schneider y Reichers (1990), quienes manifiestan que el Clima Organizacional está conformado por las descripciones individuales del marco social o contextual del

⁸www.bvs.sld.cu ,Biblioteca Virtual en Salud. Vivian Bravo Noriega. [En línea]. <<http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n909/infd040910.htm>> [Consultado 29/8/2012].

⁹ÁLVAREZ MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Argentina: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006 p.50

cual forma parte la persona, es decir, percepciones compartidas acerca de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales¹⁰.

Para los autores Forehan y Hilmer (1964), este concepto dice relación con un conjunto de características que describen a una organización, las cuales además de ser relativamente duraderas en el tiempo, influyen sobre la conducta de la gente que integra las organizaciones¹¹.

Otra definición de Clima Organizacional frecuentemente utilizada es la de los autores Litwin y Stringer, quienes lo definen como “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”¹². Al mismo tiempo, los investigadores señalan que el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones, entre otros), por lo que conocerlo permite comprender lo que ocurre al interior de una compañía y las repercusiones que diversos fenómenos están

¹⁰www.ubiobio.cl [En línea] <<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/documentos/administracion.pdf>> [Consultado 29/8/2012].

¹¹[www.dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es) [En línea]. <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=2008>> [Consultado 21/11/2013]

¹²DESSLER, Gary. Organización y Administración. México: Prentice Hall Interamericana, 1993 p.182

generando sobre las motivaciones de sus miembros y su correspondiente comportamiento y reacciones¹³.

Para Waters, autor que relaciona las definiciones del concepto entregadas por Halpins y Crofts y Litwin y Stringer con el propósito de encontrar similitudes, el Clima Organizacional puede ser entendido como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo”¹⁴.

A partir de las definiciones que existen acerca de Clima Organizacional, es posible inferir que este concepto corresponde al ambiente de trabajo que perciben los miembros de una organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas.

Sin duda, todos los aspectos que forman parte de un determinado Clima Organizacional, influyen directamente en el comportamiento y desempeño de los individuos¹⁵.

¹³GAN, Federico y BERBEL, Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC, 2007 p.196

¹⁴DESSLER, Gary. Organización y Administración. México: Prentice Hall Interamericana, 1993. 183 p.

¹⁵[www.publicaciones.ujat.mx](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf) [En línea].
<http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf> [Consultado 01/02/ 2013].

Finalmente, este concepto se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que en éste se desempeñan. Además, se puede precisar que el Clima Organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral, siendo una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

1.3- El Clima Organizacional y algunos conceptos claves

En la medida que el Clima Organizacional integra aspectos, tales como: actitudes, creencias, estructuras, comunicación, sistemas relacionales, liderazgo, entre otros, resulta imposible obviar la relación que puede llegar a existir entre este concepto y algunos términos que son claves, en lo que se refiere a Administración de Recursos Humanos.

En el caso de la cultura organizacional es preciso señalar que ésta influye y, a su vez, se ve influenciada por el Clima Organizacional. Puntualmente, son visiones y conceptos complementarios¹⁶.

El Clima Organizacional también se puede relacionar con el concepto de comunicación interna, de hecho una buena comunicación al interior de una organización se refleja en la existencia de un mejor Clima¹⁷.

¹⁶ GAN, Federico y BERBEL, Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC, 2007. p.180

También es factible encontrar una relación entre Clima Organizacional, satisfacción laboral y motivación. Según expuso Maslow (1943), las personas cubren en su trabajo una serie de necesidades, entre las que podemos encontrar las de pertenencia, relacionales y de integración. Para la mayoría de los empleados, su satisfacción depende de la calidad de sus interacciones, ya sea con sus compañeros, el jefe u otro colaborador con el que mantenga contacto¹⁸.

Finalmente, es importante mencionar que “tanto la satisfacción laboral, como la motivación y el Clima Organizacional tienen efectos en la productividad. La motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el Clima es un modo colectivo de percibir la realidad”¹⁹.

1.4- Dimensiones, características y medición del Clima Organizacional

Diversos han sido los autores que se han referido a los componentes o características del Clima Organizacional, así como también a las dimensiones que involucra este concepto.

En lo que respecta a sus componentes, cabe precisar que el Clima está integrado por elementos objetivos y subjetivos, siendo los primeros relativos a los valores,

¹⁷ GAN, Federico y BERBEL, Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC, 2007. p.181

¹⁸ GAN, Federico y BERBEL, Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC, 2007. p.183

¹⁹ GAN, Federico y BERBEL, Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC, 2007. p.184

necesidades, actitudes y motivación de los individuos (autonomía, comunicación, liderazgo y participación), y los segundos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo donde estos se desempeñan (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo, diseño del puesto y política salarial)²⁰.

Por su parte, las dimensiones del Clima Organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización, las cuales indudablemente influyen en el comportamiento de los individuos²¹. Debido a lo anterior, es importante mencionar que para hacer un diagnóstico del Clima es conveniente conocer las distintas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos, interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones²².

Cabe destacar que el comportamiento de los individuos se encuentra, permanentemente, bajo la influencia de múltiples estímulos, los cuales provienen del medio organizacional. Por esta razón, no existe un número limitado de

²⁰ GAN, Federico y BERBEL, Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC, 2007. p.188

²¹ www.scribd.com, Dimensiones del Clima Laboral. [En línea]. <<http://es.scribd.com/doc/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>> [Consultado 27/12/2012].

²² www.scribd.com, Dimensiones del Clima Laboral. [En línea]. <<http://es.scribd.com/doc/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>> [Consultado 27/12/2012].

dimensiones de Clima Organizacional, así como tampoco un único cuestionario que permita evaluarlo con precisión²³.

Respecto al cuestionario o encuesta, cabe precisar que es el método de diagnóstico más usado. Este instrumento presenta a los cuestionados diversas preguntas que describen hechos particulares de la organización, instándolos a que señalen hasta qué punto están de acuerdo o no con lo que se menciona²⁴.

En los cuestionarios es posible hallar escalas de respuestas de tipo nominal o intervalo y cabe destacar que frente al universo cambiante de las empresas, muchas veces resulta difícil establecer una validez estadística. Sin embargo, recientemente algunos cuestionarios han sorteado con éxito este obstáculo²⁵.

A continuación, se detallan las dimensiones de Clima planteadas por diversos investigadores. Sin duda, cada autor ha debido desarrollar una encuesta enfocada a evaluar las respectivas dimensiones propuestas:

Likert mide la percepción del Clima en función de 8 dimensiones: *Métodos de mando* (forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados);

²³www.galeon.com, Componentes del Clima Organizacional. [En línea]. <<http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>> [Consultado 28/12/2012].

²⁴www.galeon.com, Componentes del Clima Organizacional. [En línea]. <<http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>> [Consultado 28/12/2012].

²⁵www.galeon.com, Componentes del Clima Organizacional. [En línea]. <<http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>> [Consultado 23/03/2013].

Características de las fuerzas motivacionales (procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades); *Características de los procesos de comunicación* (naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos); *Características de los procesos de influencia* (importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización); *Características de los procesos de toma de decisiones* (pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones); *Características de los procesos de planificación* (forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices); *Características de los procesos de control* (el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales); y finalmente los *Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento* (la planificación así como la formación deseada)²⁶.

Por su parte, **Brunet** afirma que para evaluar el Clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda al menos 4 dimensiones: *Autonomía Individual* (dimensión que incluye la responsabilidad, independencia de los individuos y rigidez de las leyes de la organización); *Grado de estructura que impone el puesto* (mide el grado en que los individuos y métodos de trabajo se establecen y comunican a los empleados por parte de los superiores); *Tipo de recompensa* (se basa en los aspectos monetarios y las

²⁶[www.galeon.com, Componentes del Clima Organizacional.](http://www.galeon.com/Componentes%20del%20Clima%20Organizacional) [En línea].
<<http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>> [Consultado 28/12/2012].

posibilidades de promoción); y finalmente la *Consideración, agradecimiento y apoyo* (se refieren al estímulo y apoyo que un empleador recibe de su superior)²⁷.

Por otra parte, está la propuesta de los autores **Litwin y Stringer** (1968), quienes argumentan la existencia de 9 dimensiones que explicarían el Clima existente en una determinada organización: *Estructura* (representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las 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); *Responsabilidad* (sentimiento de los miembros de la organización acerca 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); *Recompensa* (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); *Desafío* (sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafío que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos); *Relaciones* (percepción por parte de los miembros de la

²⁷[www.galeon.com, Componentes del Clima Organizacional. \[En línea\]. <http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>](http://www.galeon.com/Componentes%20del%20Clima%20Organizacional.%20[En%20línea].<http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>) [Consultado 28/12/2012].

empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados); *Cooperación* (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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores); *Estándares* (percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento); *Conflictos* (sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan); y finalmente la *Identidad* (sentimiento de pertenencia a la organización como un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos)²⁸.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización²⁹.

²⁸ www.galeon.com, Componentes del Clima Organizacional. [En línea]. <<http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>> [Consultado 28/12/2012].

²⁹ www.galeon.com, Componentes del Clima Organizacional. [En línea]. <<http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>> [Consultado 28/12/2012].

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1-Tipo de Investigación

El estudio a realizar es de tipo descriptivo, donde el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Puntualmente, este tipo de estudios apunta a describir cómo es y se manifiesta un determinado fenómeno³⁰.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En esta oportunidad el fenómeno a estudiar es el Clima Organizacional existente en Paris sucursal Viña del Mar³¹.

La investigación descriptiva puede llevarse a cabo a través de la aplicación de una encuesta, método de investigación basado en una serie de preguntas dirigidas a sujetos que constituyen una muestra representativa de una determinada población. La finalidad de la encuesta es describir y/o relacionar características personales, permitiendo así generalizar las conclusiones³².

³⁰ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ Carlos, y BAPTISTA Pilar. Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill, 2003. p.117

³¹ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ Carlos, y BAPTISTA Pilar. Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill, 2003. p.117

³² [www.diposit.ub.edu](http://diposit.ub.edu) [En línea]. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/19822/1/Estudio_de_encuesta_Capitulo.pdf> [Consultado 23/12/2013].

Cabe destacar que en esta oportunidad la encuesta fue confeccionada en base a la propuesta de los autores Litwin y Stringer, quienes hacen referencia a un cuestionario basado en la medición de 9 dimensiones³³.

La particularidad de este cuestionario es que permite obtener una visión rápida y fiel de las percepciones y sentimientos, asociados a determinadas estructuras y condiciones presentes en la organización³⁴.

2.2-Determinación de la Muestra

Para el cálculo del tamaño de la Muestra, se utilizó la fórmula estadística empleada para medir una población finita:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra

z es el nivel de confianza

p es la variabilidad positiva

q es la variabilidad negativa

e es la precisión o error

N es el tamaño de la población

³³www.galeon.com, Componentes del Clima Organizacional. [En línea]. <<http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>> [Consultado 05/04/2013].

³⁴www.galeon.com, Componentes del Clima Organizacional. [En línea]. <<http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>> [Consultado 05/04/2013].

Para el cálculo del tamaño de la muestra (n) se utilizará un nivel de confianza (z) del 95%, una variabilidad positiva (p) de 50% y otra negativa (q) también del 50%.

Cabe señalar que el tamaño de la población (N) es de 450 personas (colaboradores Paris Viña del Mar) y se utilizó para el cálculo una precisión o error (e) de un 5%.

$$n = \frac{0.95^2 * 0.5 * 0.5 * 450}{450 * 0.05^2 + 0.95^2 * 0.5 * 0.5}$$

n=	207,240817
-----------	-------------------

El resultado arrojado una vez aplicada la fórmula fue aproximado al entero inmediatamente superior:

n=	208
-----------	------------

2.3-Confección del Instrumento

La encuesta que se utilizó para medir el Clima Organizacional de Paris fue confeccionada en base al modelo propuesto por los autores Litwin y Stringer, quienes plantean la existencia de 9 dimensiones a evaluar, al momento de diagnosticar el Clima presente en una determinada organización.

Para medir cada una de estas dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad) el cuestionario consideró 3 preguntas, las cuales fueron distribuidas aleatoriamente, con el propósito de no predisponer al encuestado y que, posteriormente, hubiesen contradicciones al momento de analizar la información obtenida. De esta manera, la encuesta contó con un total de 27 preguntas.

Para elaborar los estilos de respuesta que incluiría el instrumento de medición se utilizó la Escala de Likert, la cual según Briones (1990) consta de un gran número de ítems que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Es importante que estas afirmaciones no sean ambiguas y que tal como se realizó en la encuesta aplicada en esta investigación, los ítems expresen aprobación o rechazo al objeto de estudio.

Se utilizó una escala de medición ordinal que establece categorías con dos o más niveles que implican un orden inherente entre sí.

Esta escala es cuantitativa, pues permite ordenar los eventos en función de la mayor o menor posesión de un atributo o característica³⁵.

Las formas más comunes de variables ordinales son ítems (reactivos) actitudinales, los cuales establecen una serie de niveles que expresan una actitud de acuerdo o bien de desacuerdo respecto a algún referente³⁶.

En este caso puntual las siguientes fueron las alternativas de respuesta propuestas: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo/ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo. Cabe precisar que al momento de codificar las alternativas de respuesta obtenidas, éstas serán catalogadas con números que van desde el 1 al 5, respectivamente.

³⁵www.eumed.net [En línea]. <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/1v.htm>> [Consultado 30/03/2013].

³⁶www.eumed.net [En línea]. <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/1v.htm>> [Consultado 30/03/2013].

Codificación numérica de alternativas de respuesta en Escala Likert.

Valor Numérico	Alternativa de Respuesta en Escala Likert
1	Muy de acuerdo
2	De acuerdo
3	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo
4	En desacuerdo
5	Muy en desacuerdo

*Elaboración propia.

En lo que se refiere a la presentación de la encuesta, ésta fue entregada a los colaboradores en formato papel, incluyendo al inicio un breve mensaje que apelaba a la buena voluntad del colaborador para responder. La encuesta fue anónima, es decir, no se les solicitó a los trabajadores incluir su nombre.

Finalmente, es importante señalar que para validar la encuesta aplicada a los trabajadores de Paris Viña del Mar, se contó con la asesoría de 2 psicólogos, quienes en base a su experiencia validaron el instrumento de medición.

2.4-Aplicación del Instrumento

El grupo investigador debió acercarse a la Gerencia de Paris Viña del Mar para solicitar su aprobación en lo se refería a aplicar la encuesta de medición de Clima Organizacional a sus colaboradores. Una vez obtenida, los directivos revisaron y le dieron su visto bueno a las preguntas incluidas en el cuestionario de medición a utilizar.

Para aplicar la encuesta, a los jefes de cada departamento de la tienda se les entregó varias copias de ésta y, al mismo tiempo, se les indicó cómo debía ser aplicado el instrumento.

Posteriormente, las jefaturas pertenecientes a cada área hicieron llegar la encuesta a sus trabajadores y les solicitaron que la contestaran. En un plazo de 2 semanas la Gerencia se contactó con el grupo investigador para que pudiesen retirar las encuestas y, por tanto, comenzarán a trabajar en la decodificación e interpretación de los datos.

Cabe precisar que la encuesta fue aplicada en formato papel y que el tiempo promedio para su realización fue de 5 minutos.

CAPÍTULO 3: ESTUDIO

El Clima Organizacional será analizado desde dos perspectivas complementarias entre sí, que permitirán realizar un análisis fundamentado en las 9 dimensiones planteadas por Litwin y Stringer. El estudio permitirá determinar cuáles son los puntos críticos en la gestión del Clima Laboral.

A continuación, se detallan las dos perspectivas señaladas anteriormente:

- 1) En primer lugar se efectuará un análisis de las 9 dimensiones planteadas por Litwin y Stringer. En la encuesta cada dimensión se midió a través de 3 preguntas. Para el análisis se promediarán sus respuestas, con el objetivo de obtener un único resultado por dimensión. De esta forma, se identificarán cuáles son las dimensiones que presentan mayores problemas.
- 2) Lo segundo será realizar un análisis de las 27 preguntas de la encuesta, donde se identificarán las respuestas más críticas arrojadas por ésta. De esta manera, se podrán identificar problemas puntuales.

3.1- Criterios y Herramientas Matemáticas

Las dos perspectivas serán analizadas con los mismos criterios y herramientas matemáticas descritas más adelante. El estudio pretende entregar elementos de juicio a la Gerencia de Paris Viña del Mar, que permitan tomar acciones eficientes y de alto impacto. La idea es que estas acciones utilicen la menor cantidad de

recursos y puedan solucionar la mayor cantidad de problemas. Es por ello, que para objeto de esta investigación se utilizó el principio de Pareto.

3.1.1- Principio de Pareto.

También conocido como la regla del 80-20, recibiendo este nombre en honor a Wilfredo Pareto, quien lo enunció por primera vez. Pareto que se basó en el denominado conocimiento empírico, estudió que la gente en sociedad se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco». Se establecían así dos grupos de proporciones: 80-20. El grupo minoritario, formado por un 20% de la población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de la población, el 20% de ese mismo algo.

Estas proporciones son arbitrarias, es decir, no son exactas y pueden variar. Su aplicación reside en la descripción de un fenómeno y, como tal, es aproximada y adaptable a cada caso particular.

El principio de Pareto se ha aplicado con éxito a los ámbitos de la política y la economía. Así se describió una población en la que aproximadamente el 20% ostentaba el 80% del poder político y la abundancia económica, mientras que el otro 80% de la población se repartía el 20% restante de la riqueza y tenía poca influencia política. Así sucede, en líneas generales, con el reparto de los bienes naturales, la riqueza mundial y en general la mayor parte de los fenómenos sociales.

Para la aplicación particular en este estudio, utilizaremos el concepto enunciado tal cual, considerando que un número pequeño (20%) explica la mayor parte del problema y en contraparte el restante (80%), manifiesta tan solo una pequeña parte del problema.

De esta forma, podrán identificarse el 20% de las preguntas y dimensiones que presentan mayores problemas, con el objetivo de entregar elementos de juicio claros para la gestión del cambio, orientados a resolver las dificultades que generan un mayor impacto, logrando de esta forma utilizar de manera eficiente los recursos.

3.1.2- Porcentaje de Aceptación del Clima Organizacional. (PA%)

El análisis se realizará sobre la base del porcentaje de aceptación (PA%) del Clima Organizacional. Cada pregunta o dimensión será analizada por medio de este indicador, que entrega en términos porcentuales que tan de acuerdo se encuentran los colaboradores de Paris Viña del Mar con el elemento en cuestión. Siendo positivo un $PA\%=100\%$ (la mayor aceptación posible) y negativo un $PA\%=0\%$ (la menor aceptación posible). De esta forma se podrá identificar qué preguntas y dimensiones son percibidas de mejor forma en la organización.

Este PA% se calcula de la siguiente manera:

- Cada pregunta tiene 5 posibles respuestas de carácter cualitativo, las cuales fueron llevadas a una escala numérica de 1 a 5, permitiendo de esta

forma calcular el Promedio Ponderado de la Respuesta ($PPR(i)$) de cada pregunta.

$$PPR(i) = \frac{a * 1 + b * 2 + c * 3 + d * 4 + e * 5}{n}$$

- Finalmente, en base al $PPR(i)$, se calculó el porcentaje de aceptación ($PA\%(i)$) del Clima Organizacional, siendo el 5 un 100% de aceptación del Clima Laboral y el 1 un 0%. Con la siguiente fórmula se calcularon los valores entre 5 y 1:

$$PA\%(i) = 1 - \left[\frac{PPR(i) - 1}{4} \right]$$

En el Anexo Encuesta, se encuentran todas las preguntas con los resultados consolidados para cada valor de la Escala Likert de los 208 encuestados. Además del cálculo del PPR y PA% respectivo. A modo de ejemplo se efectuarán todos los pasos matemáticos necesarios para obtener los valores de la Pregunta N°1.

Valores Numéricos Pregunta N°1

Nº PREGUNTA	PREGUNTA ENCUESTA	DIMENSIÓN	1	2	3	4	5	PPR	PA%
1	En nuestra empresa las tareas están claramente definidas.	Estructura	57	79	54	13	5	2,2	70,40 %

*Fuente: Elaboración Propia

$$PPR(1) = \frac{57 * 1 + 79 * 2 + 54 * 3 + 13 * 4 + 5 * 5}{208}$$

$$PPR(1) = 2,2$$

$$PA\% (1) = 1 - \left[\frac{2,2 - 1}{4} \right]$$

$$PA\% (1) = 70,40\%$$

3.2- Análisis por Dimensión.

Se analizará las 9 dimensiones, calculando el PPR y PA% de cada una. Para posteriormente identificar cuáles presentan mayores problemas. En la encuesta para medir cada dimensión se incluyeron tres preguntas, los resultados de éstas se promediaron, entregando los siguientes resultados para cada dimensión:

Porcentaje de Aceptación por Dimensiones

DIMENSIÓN	PPR (Promedio Ponderado de la Respuesta)	PA% (Porcentaje de Aceptación del Clima Organizacional)
Estructura	2,2	71,2%
Responsabilidad	2,6	60,5%
Recompensa	2,6	60,9%
Desafío	2,4	65,9%
Relaciones	2,2	69,9%
Cooperación	1,9	77,3%
Estándares	2,0	74,3%
Conflictos	2,3	68,5%
Identidad	3,0	50,8%

*Elaboración propia.

A continuación, se clasificaron los porcentajes de aceptación (PA%) en tres posibles estados: crítico, transición y estable. Los tres estados se determinaron sobre la base de los valores obtenidos. La distancia entre el resultado mayor y

menor se dividió en tres rangos. Los valores que se encuentran en el primer 20% de la escala corresponden a la clasificación de estado crítico, los dentro del 60% siguiente al de transición y los que están dentro del último rango de 20% de la escala corresponden al estado estable.

Resultado de PA% Mayor: 77,3% correspondiente a la dimensión de Cooperación

Resultado de PA% Menor: 50,8% correspondiente a la dimensión de Identidad

Rango: [50,8 - 77,3%].

Distribución de Rangos de Aceptación

RANGOS		
ESTABLE	81%-100%	72,1%-77,3%
TRANSICIÓN	21%-80%	56,2%-72%
CRÍTICO	0%-20%	50,8%-56,1%

*Elaboración propia.

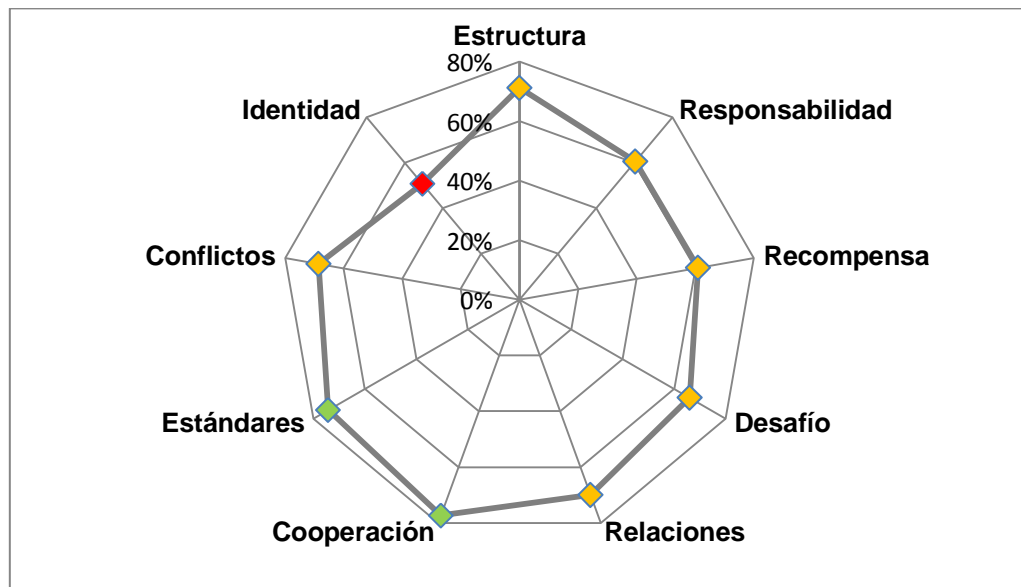
En base a los rangos entregados por el cuadro anterior se clasificaron las 9 dimensiones:

Clasificación de Dimensiones en Rangos de Aceptación

DIMENSIÓN	PPR (Promedio Ponderado de la Respuesta)	PA% (Porcentaje de Aceptación del Clima Organizacional)
Cooperación	1,9	77,3%
Estándares	2,0	74,3%
Estructura	2,2	71,2%
Relaciones	2,2	69,9%
Conflictos	2,3	68,5%
Desafío	2,4	65,9%
Recompensa	2,6	60,9%
Responsabilidad	2,6	60,5%
Identidad	3,0	50,8%

*Elaboración propia.

Porcentaje de Aceptación del Clima Organizacional (PA%)



*Elaboración propia.

El análisis anterior permitió determinar que la dimensión que se encuentra en situación Crítica es la de Identidad. Por esta razón, las acciones generales que se propongan con el objetivo de mejorar el Clima Laboral, deberán centrar su interés en esta dimensión.

3.3- Análisis por preguntas

Se clasificó cada pregunta de la encuesta en la dimensión correspondiente, además se calculó el Promedio Ponderado de la Respuesta (PPR) de cada pregunta y el Porcentaje de Aceptación (PA%) del Clima Organizacional.

Porcentaje de Aceptación por Preguntas

PREGUNTA ENCUESTA	A	b	c	d	e	PPR	PA%
1	57	79	54	13	5	2,2	70,4%
2	59	72	64	11	2	2,2	71,0%
3	60	90	39	12	7	2,1	72,1%
4	48	69	62	26	3	2,4	66,0%
5	79	73	41	13	2	2,0	75,7%
6	13	25	62	81	27	3,4	39,9%
7	71	75	38	12	12	2,1	71,8%
8	55	66	58	16	13	2,4	66,1%
9	13	42	64	66	23	3,2	44,7%
10	70	59	50	16	13	2,2	68,9%
11	33	76	72	19	8	2,5	62,9%
12	34	89	68	11	6	2,4	66,1%
13	54	79	57	12	6	2,2	69,6%
14	57	73	57	13	8	2,2	69,0%
15	68	65	56	12	7	2,2	71,0%
16	76	71	50	7	4	2,0	75,0%
17	57	71	63	15	2	2,2	70,0%
18	118	73	15	2	0	1,5	86,9%
19	56	43	69	32	8	2,5	62,9%
20	88	93	20	5	2	1,8	81,3%
21	79	87	38	3	1	1,8	78,8%
22	61	83	38	18	8	2,2	70,6%
23	65	73	48	16	6	2,2	71,0%
24	42	63	79	16	8	2,4	63,8%
25	103	65	31	5	4	1,8	81,0%
26	10	32	66	56	44	3,4	38,9%
27	4	16	63	79	46	3,7	32,3%

*Elaboración propia.

Resultado de PA% Mayor: 86,9% correspondiente a la pregunta “Siempre ayudo a mis jefes y compañeros cuando lo necesitan”, de la dimensión Cooperación

Resultado de PA% Menor: 32,3% correspondiente a la pregunta “En esta empresa cada uno vela por sus propios intereses”, de la dimensión Identidad

Rango: [50,8 - 77,3%].

Distribución de Rangos de Aceptación

RANGOS		
ESTABLE	81%-100%	76,1%-86,9%
TRANSICION	21%-80%	43,3%-76%
CRITICO	0%-20%	32,3%-43,2%

En base a los rangos entregados por el cuadro anterior se clasificaron las 27 preguntas:

Clasificación de Preguntas en Rangos de Aceptación

PREGUNTA ENCUESTA	a	b	c	d	e	PPR	PA%
	118	73	15	2	0	1,5	86,9%
	88	93	20	5	2	1,8	81,3%
	103	65	31	5	4	1,8	81,0%
	79	87	38	3	1	1,8	78,8%
	88	59	52	6	3	1,9	76,8%
	79	73	41	13	2	2,0	75,7%
	76	71	50	7	4	2,0	75,0%
	60	90	39	12	7	2,1	72,1%
	71	75	38	12	12	2,1	71,8%
	59	72	64	11	2	2,2	71,0%
	68	65	56	12	7	2,2	71,0%
	65	73	48	16	6	2,2	71,0%
	61	83	38	18	8	2,2	70,6%
	57	79	54	13	5	2,2	70,4%
	57	71	63	15	2	2,2	70,0%
	54	79	57	12	6	2,2	69,6%
	57	73	57	13	8	2,2	69,0%
	70	59	50	16	13	2,2	68,9%
	55	66	58	16	13	2,4	66,1%
	34	89	68	11	6	2,4	66,1%
	48	69	62	26	3	2,4	66,0%
	42	63	79	16	8	2,4	63,8%
	33	76	72	19	8	2,5	62,9%
	56	43	69	32	8	2,5	62,9%
	13	42	64	66	23	3,2	44,7%
	13	25	62	81	27	3,4	39,9%
	10	32	66	56	44	3,4	38,9%
	4	16	63	79	46	3,7	32,3%

*Elaboración propia.

De esta manera fue posible detectar las preguntas que arrojaron resultados de situación Crítica, lo que permitirá posteriormente orientar de manera informada las acciones generales que apuntarán a mejorar el Clima Laboral de la empresa a nivel macro.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES GENERALES

El análisis realizado en base a las dimensiones planteadas por Litwin y Stringer, permitieron al equipo investigador corroborar que aquellas que presentaban problemas eran las de *Identidad* y *Responsabilidad*, entendiéndose la primera de éstas como el “sentido de pertenencia” que tienen los trabajadores hacia la empresa, es decir, cuán identificados se sienten con la organización, y la segunda como aquella dimensión que determina el grado de autonomía que tienen los empleados, en lo que se refiere a la toma de decisiones.

Respecto al “sentido de pertenencia” cabe destacar que éste sugiere en casi todas sus definiciones, que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos, razón por la que los trabajadores deben sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la empresa en la cual trabajan. Todo se resume en que si los colaboradores sienten a la empresa como suya, definitivamente procurarán lo mejor para ésta³⁷.

Las empresas que prestan especial atención al “sentido de pertenencia”, deben estar conscientes de que están dividiendo el valor de la empresa en tantas unidades como empleados ésta tenga. Lo anterior quiere decir que los colaboradores también pasarán a ser accionistas de la empresa y, por tanto, tendrán los mismos derechos y deberes que este rol conlleva.

³⁷ www.gestiopolis.com [En Línea]. <<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/sentido-pertenencia-empresa-valor-contradictorio.htm>> [Consultado 03/11/2013]

Precisamente, hay que prestar cuidado a esto último, pues pese a que se quiera integrar a los trabajadores al quehacer y motivaciones de la empresa, no se debe olvidar que en la concepción de empresa, definida tradicionalmente, los empleados no pueden establecer reglas, así como tampoco realizar cambios sin la autorización de su respectiva jefatura. En otras palabras, no tienen plena libertad de acción y están obligados a respetar un orden jerárquico³⁸.

Por esta razón, si quienes dirigen las empresas desean realmente que sus colaboradores se sientan como una parte importante de éstas, las organizaciones deben evitar el trato desigual y las diferencias que pudiesen llegar a existir. Además deben valorar la participación de los empleados, sus logros y dedicación. Claramente, se deben romper esquemas tradicionales y hacer partícipes a los trabajadores tanto de las ganancias como de las inversiones, gastos y decisiones que se tomen.

Está claro que para que lo anterior se cumpla es necesario que exista un nivel de madurez entre quienes integran las organizaciones, pues solo de esta forma podrá transferirse la posesión de una determinada compañía y las responsabilidades asociadas³⁹.

³⁸www.gestiopolis.com [En Línea]. <<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/sentido-pertenencia-empresa-valor-contradictorio.htm>> [Consultado 03/11/2013]

³⁹www.gestiopolis.com [En Línea]. <<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/sentido-pertenencia-empresa-valor-contradictorio.htm>> [Consultado 03/11/2013]

Según precisa un artículo de la revista Gestión (enero-marzo 2009), hay que permitir que los trabajadores usen el cerebro y darles poder para que manejen determinadas situaciones con los clientes. Además, el artículo señala que es el momento de voltear la pirámide y asociarse con los equipos de trabajo si se desea obtener un excelente desempeño. Es un hecho que si el personal está en sintonía con lo que hace, todo lo demás funcionará correctamente⁴⁰.

En el caso puntual de Paris, empresa objeto de la presente investigación, los colaboradores denotan su falta de “sentido de pertenencia” hacia la Institución, al sentir que en la tienda cada uno vela por sus propios intereses y además no existe lealtad de parte de los trabajadores, ni orgullo de pertenecer a la compañía. Lo anterior incluso puede respaldarse por las observaciones y conversaciones sostenidas por el equipo investigador, quien durante el proceso de aplicación de la encuesta, pudo corroborar que los trabajadores estaban cansados de mediciones y conversaciones alusivas al Clima Laboral, pues según aseguraban los cambios necesarios para una mejora nunca se realizaban.

Es importante que la Gerencia de Paris crea en su gente no por las utilidades alcanzadas, sino más bien por las relaciones genuinas construidas con sus colaboradores.

⁴⁰www.gestion.com.do [En línea] <http://www.gestion.com.do/pdf/003-enero2009.pdf> [Consultado 03/01/2013].

Sin lugar a dudas, las relaciones “win-win” son las que deberían forjarse en toda tienda de retail. Es un hecho que si el colaborador está contento con su trabajo, se siente valorado y respeta el liderazgo de la tienda, definitivamente entregará un mejor servicio⁴¹.

Se sugiere que la Gerencia de la tienda permita que los trabajadores resuelvan directamente las inquietudes y/o problemas de los clientes, pues de esta forma se estará entregando mayor participación al empleado y, al mismo tiempo, se le permitirá que disfrute mayormente su trabajo.

Otro aspecto en el que debe poner especial atención la Gerencia es en la selección de personal. No hay que olvidar que los colaboradores pasan más tiempo con sus compañeros de trabajo que con su familia, razón por la que al seleccionar a los trabajadores es necesario conocerlos a cabalidad y considerar que exista química con el resto del equipo⁴².

La Gerencia debe invertir tiempo con cada empleado, conocerlo en detalle y entregarle todas las herramientas necesarias para cumplir correctamente su trabajo. No hay que olvidar que la mejor capacitación se entrega trabajando “codo a codo” con un equipo experimentado, de ahí que resulte fundamental que toda

⁴¹www.jec.cl , Claves para armar el mejor equipo de retail [En línea]. <<http://www.jec.cl/articulos/?p=2129>> [Consultado 03/11/2013].

⁴²www.jec.cl , Claves para armar el mejor equipo de retail [En línea]. <<http://www.jec.cl/articulos/?p=2129>> [Consultado 03/11/2013].

nueva contratación se adapte rápidamente al equipo de trabajo ya en funcionamiento.

La recompensa siempre es fundamental en todo trabajo, por ello resultará importante que la Gerencia compense a sus trabajadores, pero no solo a través de incentivos monetarios, sino también mediante elogios y felicitaciones. Una forma de entregar estos elogios es por ejemplo el envío de un correo electrónico, el cual deberá dirigirse al trabajador y, al mismo tiempo, a todos los equipos que conforman la tienda. La idea es que no solo la Gerencia se entere que un determinado empleado ha desarrollado bien sus funciones, sino también sus pares.

Se sugiere desarrollar actividades recreativas mensuales por departamento, con el propósito de que los colaboradores se conozcan y pueda cohesionar aún más el equipo de trabajo. También es importante que se realicen capacitaciones no asociadas a las formas y procedimientos de venta, sino más bien dirigidas a conformar equipos de trabajo sólidos y unidos.

Otro aspecto importante es seguir desde cerca el desempeño de los trabajadores, es necesario que la Gerencia sepa cómo están, cómo se sienten en su trabajo, cuáles han sido sus últimos logros y qué lo que necesitan para estar aún más entusiasmados y motivados al interior de sus respectivos puestos de trabajo. A veces la rapidez del retail, las ventas y el cumplimiento de metas, hacen que los directivos se olviden de cuidar a sus trabajadores, obviando que al igual que toda

relación entre seres humanos, es imprescindible ponerse en el lugar del otro antes de actuar o hablar.

Finalmente y en lo que a “sentido de pertenencia” respecta, el equipo investigador sugiere: mantener una comunicación fluida y constante con los empleados, consolidar y cohesionar equipos de trabajo, escuchar a los trabajadores resolviendo sus dudas y requerimientos, mantenerlos al tanto de todo lo que ocurre al interior de la compañía, motivarlos, incentivarlos y respetarlos, pues no hay que olvidar que gracias a su servicio, los clientes pueden vivir una experiencia única de compra que puede hacerlos o no regresar a la tienda.

En lo que se refiere al grado de autonomía que pueden tener los trabajadores, es importante señalar que estudios han reconocido tres tipos de autonomía en el trabajo: el *método*, los *horarios* y *criterios de trabajo*. La autonomía del método de trabajo se refiere al grado de libertad que tienen los empleados en su trabajo, por ejemplo el software de hoja de cálculo que prefieren utilizar.

La autonomía de trabajo de programación laboral se refiere al nivel de control que tienen los empleados en la programación, la secuencia o el calendario de sus actividades, por ejemplo la opción de trabajar desde su casa en vez de asistir a un determinado lugar de trabajo.

La autonomía de criterios indica el grado en que los trabajadores pueden optar por modificar las normas utilizadas para evaluar el desempeño, por ejemplo los

empleados pueden elegir si "plazos" o "exactitud" explican mejor su rendimiento laboral⁴³.

La responsabilidad o grado de autonomía en la toma de decisiones pareciera ser un tema complejo para Paris y las tiendas de retail en general, ya que por el giro del negocio y su respectivo funcionamiento resultaría prácticamente imposible que los trabajadores se vieran inmersos en un sistema de teletrabajo o bien utilizaran sistemas de ventas acorde a su comodidad y/o habilidades.

Es probable que un empleado con mayor grado de libertad en su lugar de trabajo se sienta más comprometido con la empresa. Y un empleado comprometido es más probable que encuentre los intereses de la organización como personalmente significativos y perciba el bienestar organizacional como una medida de satisfacción en el trabajo propio⁴⁴.

Es por ello que quizás al no existir libertad en la forma de realizar el trabajo al interior de Paris, resulta más difícil encontrar trabajadores comprometidos y, lo que es más, motivados, ya que no se debe olvidar que la autonomía en el lugar de

⁴³www.ehowenespanol.com, Los efectos de la autonomía en la satisfacción laboral. [En línea]. <http://www.ehowenespanol.com/efectos-autonomia-satisfaccion-laboral-info_198184/> [Consultado 03/11/2013].

⁴⁴www.ehowenespanol.com, Los efectos de la autonomía en la satisfacción laboral. [En línea]. <http://www.ehowenespanol.com/efectos-autonomia-satisfaccion-laboral-info_198184/> [Consultado 03/11/2013].

trabajo también tiende a mejorar la motivación de los empleados para realizar tareas previamente asignadas⁴⁵.

Si bien no se puede modificar el funcionamiento de las tiendas de retail, si se pueden desarrollar acciones que conlleven a fortalecer el grado de compromiso que el colaborador tenga con su respectivo lugar de trabajo. Detalles como sostener reuniones semanales con el equipo en las cuales se revise, oriente y retroalimente, pueden ayudar a establecer cimientos en lo que ha compromiso laboral se refiere.

Es necesario empoderar a los equipos de trabajo, dejar atrás el liderazgo egoísta y permitir que las personas alrededor de las jefaturas (trabajadores) brillen. Es preciso que la Gerencia de Paris y las tiendas de retail en general, comprendan que “ninguno es más inteligente que todos juntos”.

El liderazgo al más alto nivel consiste en lograr que las personas alcancen las metas propuestas. Los beneficios para los altos mandos serán el “aplausos” que reciban de sus clientes y el entorno motivacional que se cree entre sus equipos. A fin de cuentas no se debe olvidar que el objetivo final de todo negocio, es ser el

⁴⁵[www.ehowenespanol.com, Los efectos de la autonomía en la satisfacción laboral.](http://www.ehowenespanol.com/efectos-autonomia-satisfaccion-laboral-info_198184/) [En línea]. <http://www.ehowenespanol.com/efectos-autonomia-satisfaccion-laboral-info_198184/> [Consultado 03/11/2013].

proveedor elegido frente a la competencia y, al mismo tiempo, el lugar en el que todo el mundo desea trabajar⁴⁶.

Es cierto que los colaboradores de Paris y del retail en general realizan labores monótonas y viven en función de las ventas, sin embargo claro que marcará la diferencia el hecho de tener un jefe preocupado por su equipo.

Las tiendas como Paris requieren que las jefaturas conozcan a sus empleados no como trabajadores, sino como individuos que sienten, piensan y tienen necesidades personales como todo el mundo. De ahí que resulten imprescindibles los elogios, las felicitaciones e incluso las conversaciones de pasillo que permitan al trabajador explicar a la jefatura cómo va todo.

Y es que tal como lo establece el Mapa de Cultura Paris, uno de sus propósitos es hacer de la tienda el mejor lugar para trabajar, y para que una empresa pueda recibir este calificativo deben confluír factores tan simples como: un buen sueldo, el apropiado trato y cuidado del trabajador, y la existencia de proyecciones laborales concretas.

Frente la inexistencia de tener autonomía en la toma de decisiones, las empresas de retail deben velar por hacer llevadero el trabajo de sus colaboradores, pues está claro que una empresa que no cuida ni se preocupa por su personal

⁴⁶www.gestion.com.do [En línea] <http://www.gestion.com.do/pdf/003-enero2009.pdf> [Consultado 03/01/2013].

difícilmente será sostenible en el tiempo. La responsabilidad social que a menudo ejecutan las empresas, deben comenzar por casa, es decir, con las personas que con su trabajo y dedicación diaria hacen posible que las compañías sean lo que son⁴⁷.

Cabe destacar que las mejores empresas para trabajar tanto en Chile como en el resto del mundo, se preocupan por generar un elevado nivel de confianza entre el grueso de su fuerza laboral, los líderes y los gerentes. Además se caracterizan por ser empresas que promueven la confianza, a través de ambientes de trabajo seguros, transparentes, inclusivos y saludables⁴⁸.

Para finalizar es importante mencionar que mejorar el Clima Organizacional tanto de Paris como de otras compañías no es difícil, solo se requiere convencimiento y compromiso de la alta dirección y los principales líderes.

Propiciar y trabajar las relaciones interpersonales no requiere de grandes inversiones, sino más bien de líderes honestos, éticos y sinceros que actúen consecuentemente y cumplan sus promesas en un ambiente de respeto,

⁴⁷[www. previous.greatplacetowork.com.pe](http://previous.greatplacetowork.com.pe) [En línea] <http://previous.greatplacetowork.com.pe/best/Suplemento_2011.pdf> [Consultado 22/12/2013].

⁴⁸[www. previous.greatplacetowork.com.pe](http://previous.greatplacetowork.com.pe) [En línea] <http://previous.greatplacetowork.com.pe/best/Suplemento_2011.pdf> [Consultado 22/12/2013].

imparcialidad y compañerismo. De nada servirán los beneficios que se entreguen a los trabajadores, si lo anteriormente mencionado no se cumple⁴⁹.

Si bien la medición de Clima Organizacional realizada en esta oportunidad arrojó resultados no del todo alentadores, es preciso señalar que la Gerencia si tiene real interés por mejorar esta temática. De hecho, periódicamente realiza mediciones de Clima e incluso antes de autorizar al equipo investigador para llevar a cabo este análisis, fue enfática en precisar que les interesaba saber a través de otras mediciones y estudios cómo era verdaderamente percibida la tienda por sus colaboradores.

Paris desea llegar a ser la tienda número 1 en todos los mercados que compite, sin embargo tiene clarísimo que para ello no solo debe ofrecer la mejor experiencia de servicio, sino además convertirse en el mejor lugar para trabajar. No cabe duda que en este último apartado es en el que ha estado trabajando, pues durante los últimos años su crecimiento ha sido sorprendente.

⁴⁹[www. previous.greatplacetowork.com.pe](http://previous.greatplacetowork.com.pe/best/Suplemento_2011.pdf) [En línea] <http://previous.greatplacetowork.com.pe/best/Suplemento_2011.pdf> [Consultado 22/12/2013].

REFERENCIAS

DESSLER, Gary. Organización y Administración. México: Prentice Hall Interamericana, 1993.

GAN, Federico y BERBEL, Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Barcelona: Editorial UOC, 2007.

ÁLVAREZ MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Argentina: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006.

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ Carlos, y BAPTISTA Pilar. Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill, 2003.

REFERENCIAS PAGINAS WEB

www.climaempresa.com, Reglas de oro de un buen clima laboral. [En línea]

<<http://www.climaempresa.com/>>

[Consultado: 12/12/2012]

www.bvs.sld.cu, Biblioteca Virtual en Salud. Vivian Bravo Noriega. [En línea]

<<http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n909/infd040910.htm>>

[Consultado 29/8/2012]

www.bibliotecadigital.univalle.edu.co [En línea]

<<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2192/1/Clima%20Organizacion%20y%20su%20Diagnostico.pdf>>

[Consultado 29/8/2012]

www.ubiobio.cl [En línea]

<<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/documentos/administracion.pdf>>

[Consultado 29/8/2012]

www.dialnet.unirioja.es [En línea]

<<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=2008>>

[Consultado 21/11/2013]

www.publicaciones.ujat.mx [En línea]

<http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf>

[Consultado 01/02/ 2013]

www.scribd.com, Dimensiones del Clima Laboral. [En línea]

<<http://es.scribd.com/doc/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>>

[Consultado 27/12/2012]

www.galeon.com, Componentes del Clima Organizacional. [En línea]

<<http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>>

[Consultado 28/12/2012]

www.diposit.ub.edu [En línea]

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/19822/1/Estudio_de_encuesta_Capitulo.pdf>

[Consultado 23/12/2013]

www.eumed.net [En línea]

<<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/1v.htm>>

[Consultado 30/03/2013]

www.gestiopolis.com [En línea]

<<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/sentido-pertenencia-empresa-valor-contradictorio.htm>>

[Consultado 03/11/2013]

www.jec.cl, Claves para armar el mejor equipo de retail [En línea]

<<http://www.jec.cl/articulos/?p=2129>>

[Consultado 03/11/2013]

www.ehowenespanol.com, Los efectos de la autonomía en la satisfacción laboral.

[En línea]

<http://www.ehowenespanol.com/efectos-autonomia-satisfaccion-laboral-info_198184/>

[Consultado 03/11/2013]

www.gestion.com.do [En línea]

<<http://www.gestion.com.do/pdf/003-enero2009.pdf> >

[Consultado 03/01/2013]

www.previous.greatplacetowork.com.pe [En línea]

<http://previous.greatplacetowork.com.pe/best/Suplemento_2011.pdf>

[Consultado 22/12/2013]

ANEXO: ENCUESTA

Nº PREGUNTA	PREGUNTA ENCUESTA	DIMENSIÓN	1	2	3	4	5	PPR	PA%
1	En nuestra empresa las tareas están claramente definidas.	Estructura	57	79	54	13	5	2,2	70,40%
2	Aquí hay claridad respecto a quién da las órdenes y toma las decisiones.	Estructura	59	72	64	11	2	2,2	71,00%
3	En esta organización las normas y procedimientos son claros y se cumplen en su totalidad.	Estructura	60	90	39	12	7	2,1	72,10%
4	Mi jefe solo traza planes generales de las tareas a realizar, por lo que yo soy responsable de hacer las cosas bien.	Responsabilidad	48	69	62	26	3	2,4	66,00%
5	En esta empresa las personas deben ser capaces de resolver sus problemas por sí solos.	Responsabilidad	79	73	41	13	2	2	75,70%
6	Aquí las personas son incapaces de asumir sus compromisos y responsabilidades.	Responsabilidad	13	25	62	81	27	3,4	39,90%

7	En esta empresa quien hace bien su trabajo tienes altas probabilidades de ascender.	Recompensa	71	75	38	12	12	2,1	71,80%
8	En esta organización son más recurrentes las recompensas e incentivos que las amenazas y críticas.	Recompensa	55	66	58	16	13	2,4	66,10%
9	En nuestra empresa no se reconoce ni premia el trabajo bien hecho.	Recompensa	13	42	64	66	23	3,2	44,70%
10	En esta organización las jefaturas se arriesgan por una buena idea.	Desafío	70	59	50	16	13	2,2	68,90%
11	Aquí normalmente debemos correr riesgos para lograr nuestras metas	Desafío	33	76	72	19	8	2,5	62,90%
12	En esta empresa cometer un error no implica necesariamente un castigo.	Desafío	34	89	68	11	6	2,4	66,10%
13	Esta organización se caracteriza por tener un buen ambiente de trabajo.	Relaciones	54	79	57	12	6	2,2	69,60%
14	Nuestro ambiente de trabajo es cálido y amistoso.	Relaciones	57	73	57	13	8	2,2	69,00%

15	Existe una buena relación entre jefes y empleados.	Relaciones	68	65	56	12	7	2,2	71,00%
16	Mis compañeros me ayudan cuando debo realizar una tarea difícil.	Cooperación	76	71	50	7	4	2	75,00%
17	Mis jefes me apoyan en el desempeño de mis labores.	Cooperación	57	71	63	15	2	2,2	70,00%
18	Siempre ayudo a mis jefes y compañeros cuando lo necesitan.	Cooperación	118	73	15	2	0	1,5	86,90%
19	Aquí me presionan constantemente para mejorar mi rendimiento laboral.	Estándares	56	43	69	32	8	2,5	62,90%
20	Mis jefes están convencidos de que todo trabajo siempre puede ser mejor.	Estándares	88	93	20	5	2	1,8	81,30%
21	En esta empresa son exigentes en lo que respecta al cumplimiento de tareas.	Estándares	79	87	38	3	1	1,8	78,80%
22	Aquí siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	Conflictos	61	83	38	18	8	2,2	70,60%

23	Mi jefe siempre estimula las discusiones abiertas entre quienes integran el equipo de trabajo.	Conflictos	65	73	48	16	6	2,2	71,00%
24	Las jefaturas creen que los conflictos entre departamentos son una oportunidad para corregir errores.	Conflictos	42	63	79	16	8	2,4	63,80%
25	Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa.	Identidad	103	65	31	5	4	1,8	81,00%
26	Aquí no hay mucha lealtad de parte de los trabajadores hacia la compañía.	Identidad	10	32	66	56	44	3,4	38,90%
27	En esta empresa cada uno vela por sus propios intereses.	Identidad	4	16	63	79	46	3,7	32,30%