



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TÍTULO:**

**CLIMA ORGANIZACIONAL COCA COLA EMBONOR S.A.  
SUCURSAL CHILLÁN.**

Memoria para optar al Título de Técnico Universitario en Administración

Alumnos:

MARIA PAULINA CANDIA BRIONES  
VIVIANA VALENTINA ROMERO PROBOSTE  
LUZ ANDREA QUILODRAN TRONCOSO

Profesor Guía: Claudio Quintanilla Hausdorf

## INDICE

<b>Capítulo 1. Introducción</b>	4
1.0. Resumen de la Investigación	6
<b>Capítulo 2. Antecedentes de la Empresa</b>	
2.0. Descripción de la Empresa	7
2.1. Coca Cola Embonor S.A. Sucursal Chillan	11
2.2. Estructura Societaria	14
2.3. Misión	15
2.4. Visión	15
2.5. Valores	15
2.6. Organigrama de la Empresa	16
<b>Capítulo 3. Antecedentes de la Investigación</b>	18
3.0. Planteamiento del problema del Proyecto	19
3.1. Justificación del proyecto	20
3.2. Antecedentes de la Investigación	21
3.3. Objetivo General	21
3.4. Objetivos Específicos	21
<b>Capítulo 4. Marco Teórico</b>	22
4.0. Clima Organizacional	23
4.1. Cultura Organizacional	30
4.2. Elementos del Clima Organizacional	31
4.3.. Características del Clima Organizacional	33
4.4. Tipos de Clima Organizacional	35
4.5. Teoría de Expectativas	39
4.6. Resumen de la Teoría Expectativa	40
4.7. Teoría de la Motivación de Maslow	40
<b>Capítulo 5. Metodología de la Investigación</b>	42
5.0. Diseño	43
5.1. Tipo de Estudio	43
5.2. Variables del Estudio	44
5.3. Instrumento de Medida	45

5.4. Información Descriptiva de la Encuesta	46
5.5. Tabulación de Datos	48
<b>Capítulo 6. Análisis de los Resultados y Recomendaciones</b>	49
6.0. Resultados de la Investigación	50
6.1. Análisis Descriptivo de la Muestra	50
6.1.1 Sexo	50
6.1.2 Rango de Edad	51
6.1.3 Estado Civil	52
6.1.4 Nivel de Estudios	53
6.1.5 Hijos	54
6.1.6 Antigüedad Laboral	55
6.1.7 Nivel de Ingresos	56
6.2. Análisis de las Dimensiones por Afirmaciones	57
6.3. Clima Organizacional Coca Cola Embonor S.A. Chillan	66
6.4. Relación Estructura y Rango de Edad	67
6.5. Relación Recompensa e Ingresos	68
6.6. Relación Identidad y Antigüedad Laboral	69
6.7. Relación Responsabilidad y Nivel de Estudios	70
6.8. Relación Conflicto y Estado Civil	71
<b>Capítulo 7. Conclusiones</b>	
7.0. Conclusiones	73
7.1. Recomendaciones	75
7.2. Bibliografía	77
7.3. Anexos	80

## Capítulo 1. Introducción

El clima Organizacional es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

El clima Organizacional surge de que los seres humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, ya que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno (García, 2009). La Empresa, asimismo, debe ser un medio para la realización y el desarrollo de las personas, el que debe propiciar a través de sus directivos, otorgando un alto nivel de satisfacción y expectativas de constante crecimiento y autorrealización. Para ello la empresa debe hacer una constante evaluación de su eficacia, saber que pasa en su interior, saber cuál es la problemática que enfrenta. Una herramienta de la que pueden hacer uso los administradores para conocer las fuerzas y debilidades de la organización es el clima organizacional, el cual está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. El clima de una organización refleja el nivel de madurez de la empresa en el sentido de incorporar todos los aspectos para la mejor obtención de metas y resultados, y sí bien el clima es algo subjetivo, que no se puede ver ni tocar, es uno más de los bienes intangibles de la organización, pero que tiene una existencia real que afecta a diversos factores que se encuentran dentro y fuera de la organización.

Analizaremos los elementos que inciden en el clima laboral, los tipos de clima organizacional y algunas características del clima organizacional. La medición del clima la haremos por medio de encuestas que se aplicarán a los ejecutivos de Venta

en terreno, ya que ellos son un factor determinante en los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la empresa.

En virtud de lo anterior, es importante identificar los factores del clima organizacional, ya que parte de la necesidad de conocer el ambiente existente en la empresa Coca Cola Embonor S.A. Chillán, así también conocer el entorno que debe prevalecer y los cambios que se deben implantar o debemos efectuar para construir un perfil de clima organizacional "el deseado".

## 1.0. RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo, es una investigación de enfoque descriptivo cualitativo, con un diseño de carácter no experimental. Se ha pretendido determinar el clima organizacional de Coca-Cola Embonor, S.A., Chillán a través de la percepción de los trabajadores. Esto tras observar que el Clima Organizacional y la satisfacción laboral son fundamentales hoy en día en las empresas, afectando directamente el sentir de las personas y por ende el rendimiento laboral tomando gran importancia en las organizaciones.

*“Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada”* (libro comportamiento organizacional Idalberto Chiavenato 2° edición, cap. 2 pág. 24).

Para alcanzar un propósito común la conclusión más relevante será descubrir cuáles son las mayores brechas que existe entre trabajador-empresa, en donde se propondrán mejoras si fuesen necesarias.

El instrumento más adecuado para la recopilación de datos fue a través de encuestas que se realizaron a los trabajadores de la distribuidora quienes proporcionaron información y en base a ello se pudo analizar y plasmar las ideas, problemas y sugerencias, contribuyendo en la realización del presente trabajo de investigación.

## **Capítulo 2. Antecedentes de la Empresa**

### **2.0. Descripción de la Empresa**

Coca Cola Embonor S.A es una sociedad anónima abierta que principalmente se dedica a la producción y distribución de bebidas analcohólicas bajo la licencia de THE COCA-COLA COMPANY (TCCC). En Chile y Bolivia

En Chile opera como Coca Cola Embonor S.A y Embotelladora Iquique S.A. Y en Bolivia a través de Embotelladoras Bolivianas Unidas S.A. (EMBOL)

Coca Cola Embonor, originalmente establecida como embotelladora Arica S.A.I.C, fue constituida con fecha 3 de diciembre 1969 mediante escritura pública otorgada en la notaria de Santiago de Don Samuel Fusch Brotfel.

### **Reseña Histórica**

#### **✓ 1962**

Nace como Embotelladora Arica con licencia para elaborar y distribuir productos Coca-Cola en las ciudades de Arica e Iquique.

#### **✓ 1974**

Se inaugura nueva planta de Arica que quintuplica capacidad de producción.

#### **✓ 1988**

Se inaugura planta en Iquique, franquicia que comienza a operar a través de la Filial Embotelladora Iquique S.A.

#### **✓ 1995**

La Compañía adquiere las franquicias y activos de embotellado de Embotelladoras Bolivianas Unidas (EMBOL), en La Paz, Cochabamba y Oruro, triplicando su

escala de producción. Colocación privada del 25% del patrimonio entre sus nuevos accionistas.

✓ **1996**

Se adquieren operaciones de Santa Cruz, Sucre y Tarija en Bolivia, pasando a abastecer el 95% de dicho mercado.

✓ **1997**

Apertura en Bolsa de Comercio de Santiago. Con la adquisición del 18,7% adicional de EMBOL, se pasa a controlar el 99,9% de esta empresa

✓ **1999**

La Compañía compra las operaciones de embotellado de Inchcape plc. En Chile y Perú, adquiriendo el 99,9% de Embotelladoras Williamson Balfour S.A.

(Plantas de Viña del Mar, Talca, Concepción, Temuco y Puerto Montt en Chile), y El 64,3% de Embotelladora Latinoamérica S.A. (ELSA) y el 66,1% de Industrial, el 64,3% de Embotelladora Latinoamérica S.A. (ELSA) y el 66,1% de Industrial Iquitos S.A. en Perú (plantas de Arequipa, Cuzco, Ica, Lima, Callao, Trujillo e Iquitos). Con esto, la escala de operaciones se multiplica cuatro veces en volumen y la Compañía pasa a abastecer productos Coca-Cola en el 90% del Mercado peruano.

✓ **2000**

La Compañía pasa a denominarse Coca-Cola Embonor S.A.

✓ **2004**

La Compañía vende sus operaciones en Perú, concentrándose en el desarrollo de sus operaciones en Chile y Bolivia. Los recursos generados por la venta son dirigidos a la reducción de pasivos.

✓ **2005**

Reorganización societaria radica las operaciones de producción, embotellando y ventas de la filial Embonor S.A. en Coca-Cola Embonor S.A., manteniendo en la primera solo las actividades de transporte y logística.

✓ **2006**

The Coca-Cola Company autoriza a la Compañía a producir bebidas no carbonadas (jugos) y aguas (purificadas y saborizadas). Adicionalmente, la Compañía adquiere el 26,4% del capital accionario de Vital Aguas S.A., empresa dedicada a la producción y comercialización de aguas minerales, y firma un contrato de abastecimiento de jugos con Vital S.A. (hoy Vital Jugos S.A.). Mediante una reorganización societaria, la Compañía comienza con la producción de botellas Pet no retornables en filial Embonor Empaques S.A.

✓ **2007**

La Compañía decide poner fin a su programa de ADRS en la Bolsa de New York. Se incorpora al portafolio la marca Benedictino, adquirida por los embotelladores del Sistema Coca-Cola.

✓ **2009**

Se crea la filial Embonor Inversiones S.A., con el objeto de efectuar toda clase de inversiones en Chile y en el exterior.

✓ **2011**

La Compañía adquiere el 28% del capital accionario de Vital Jugos S.A. (antiguamente denominada Vital S.A.), empresa dedicada a la producción y comercialización de jugos. Asimismo, The Coca-Cola Company vende las acciones de Embonor, equivalente al 45,49% de la propiedad, adquiriendo parte importante de ellas la familia Vicuña.

✓ **2012**

La Compañía celebra 50 años de vida desde su creación en la ciudad de Arica en

1962. Se concreta la adquisición del 50,0% de las acciones de Envases CMF S.A. a la compañía Cristalerías de Chile S.A. Igualmente, la Compañía aumenta su participación en Vital Jugos S.A. y en Vital Aguas S.A. llegando a un 35% y un 33,5% respectivamente. La acción de Embonor serie B cierra el año como el Título con mayor rentabilidad en el IPSA.

✓ **2013**

La Sociedad adquiere el piso 4 del Edificio El Golf 40, Las Condes, Santiago, trasladando a tal lugar sus Oficinas Corporativas, vendiendo sus antiguas oficinas ubicadas en Apoquindo 3721, Piso 10, Las Condes

✓ **2014**

La Sociedad concreta con éxito la colocación de bonos corporativos en el mercado nacional por un total de UF3.000.000 (UF1.500.000 colocadas con cargo a la Serie C, a un plazo de 5 años bajo la modalidad bullet, con una tasa efectiva de colocación de UF +2,20%; y UF1.500.000 colocadas con cargo a la Serie F, a un plazo de 21 años bajo la modalidad bullet, con una tasa efectiva de colocación de UF + 3,44%). La Sociedad, a través de su filial Embonor S.A. Adquiere dos lotes una tasa efectiva de colocación de UF + 3,44%).

✓ **2015**

Producto de un reordenamiento integral de las operaciones del embotellado de bebidas gaseosas en la zona centro sur del país, en mayo de 2015 la Sociedad puso término a la operación de embotellado de la planta de Talcahuano.

✓ **2016**

Con miras a liderar la categoría de jugos, aguas y cualquier otra bebida no carbonatada, las que en el último tiempo tuvieron altos niveles de preferencia por parte de los consumidores, es constituida la sociedad anónima cerrada denominada Coca-Cola Del Valle New Ventures S.A. en la cual Coca-Cola Embonor S.A. participa a través de su filial Embonor S.A. como accionista de la misma con un 15%

de las acciones. Los otros accionistas de Coca-Cola del Valle New Ventures S.A. son Coca-Cola de Chile S.A. con un 50% de las acciones, y Embotelladora

### ✓ 2017

En marzo de 2017 se incorpora al porfolio de productos que maneja la Compañía la marca “Ades”, bebida en base a soya fundada en Argentina el año 1988, con importante presencia en Latinoamérica.

Producto de un reordenamiento integral de las operaciones de embotellado de bebidas gaseosas en la zona Norte del país, en junio de 2017 se puso término a la operación de embotellado de la Planta de Iquique, zona que pasara a ser mayormente abastecida desde la Planta de Arica.

## **2.1. Coca Cola Embonor S.A. Sucursal Chillan**

Fundada en el año 1978, nace como parte de una necesidad, debido al creciente aumento de demanda del canal horeca y tradicional en la zona. La necesidad de un centro logístico era inminente para Embonor ya que los envíos de producto en preventa por parte de la planta embotelladora de Concepción no daban abasto con los distribuidores particulares que abastecían al mercado local.

La sucursal en ese entonces ubicada en la entrada sur de Chillán (hoy comuna de Chillán Viejo) estaba compuesta por los departamentos de venta y administración, los cuales estaban compuestos por una dotación de 22 personas, entre ellos; bodegueros, choferes, vendedores, cajero, administrativos y jefe de sucursal, cada uno de ellos dependientes directos de la compañía.

Ya a mediados de la década de los 80 y hasta finales de los 90, la sucursal fue ampliando su estructura física, trasladándose a la Panamericana Norte S/N.

Incorporando nuevo personal agregando los departamentos de distribución y logística además de sumar nuevos actores a la parte comercial como es el Canal Mayorista y Supermercado además de Auto Venta.

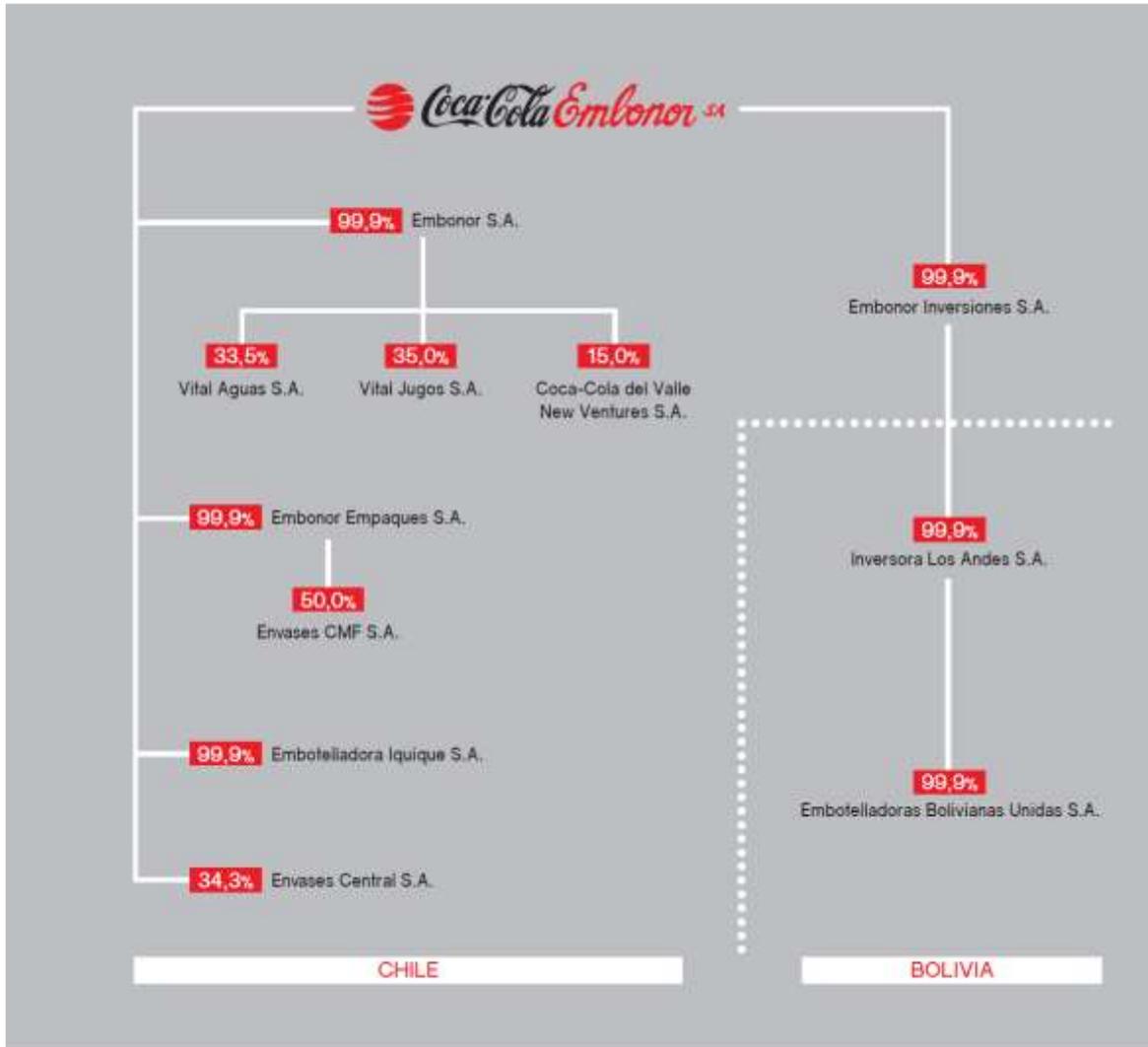
Actualmente a nivel de sucursales de Embonor. Chillán consta de 55 personas divididos en diferentes secciones tales como Administración, Distribución y Ventas,

siendo ésta una de las áreas más importantes dentro de la compañía, ya que genera ingresos gracias a su fuerza de venta presencial, ésta consta de 22 vendedores en la Sucursal Chillán. Tiene el volumen de venta más alto en el país con promedio anual de ventas en canal tradicional de 5.000.000 de cajas unitarias y con una participación de un 60% en el mercado de gaseosas.

### Mapa Ubicación planta en Chillán



## 2.2. Estructura Societaria



### 2.3. Misión

Ser un embotellador de excelencia bajo licencia de The Coca-Cola Company y crear valor sustentable para todos nuestros constituyentes.



### 2.4. Visión

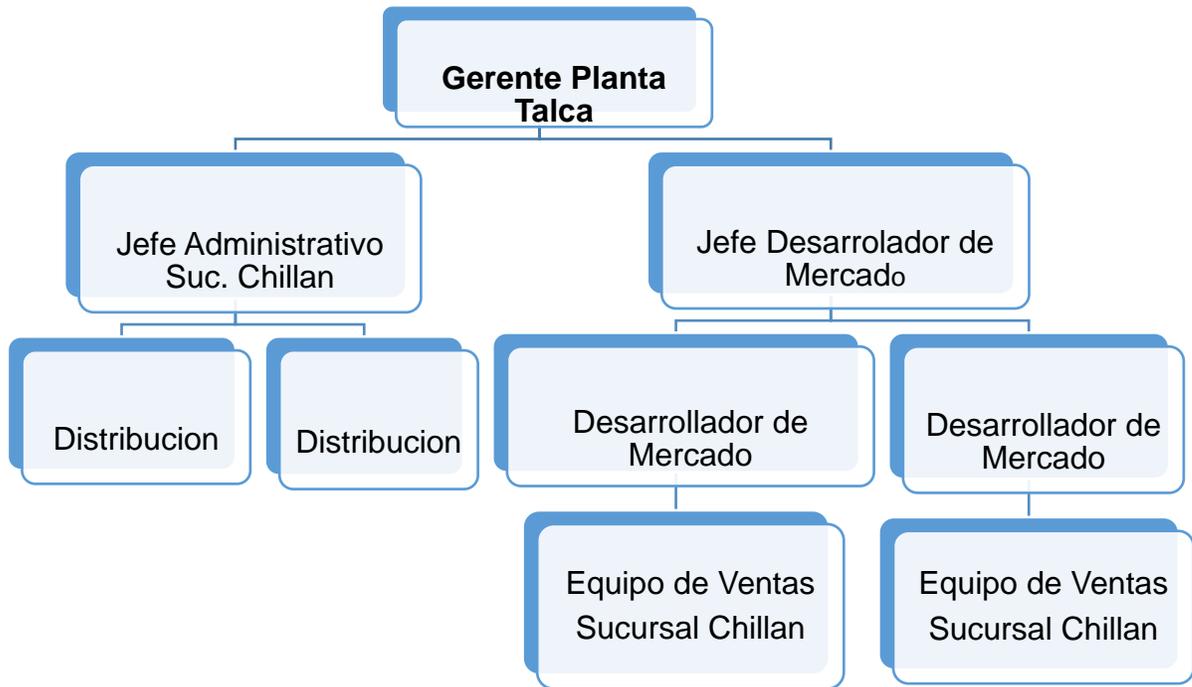
Ser una empresa líder de bebestibles en todos los mercados en donde operamos.



### 2.5. Valores

- Servicio
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Innovación y calidad
- Resultado

## 2.6. Organigrama Coca Cola Embonor S.A. Chillán



## Marcas de Coca-Cola Embonor S.A



## **CAPITULO 3: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.0. Planteamiento del proyecto**

En un mundo globalizado y altamente competitivo, como el que hoy existe, en las organizaciones ha ido creciendo la preocupación por el bienestar de sus colaboradores, para ello el ambiente laboral donde se desarrolla el trabajador se ha convertido en un factor determinante.

De acuerdo con lo anterior esta evaluación nos permitirá conocer la percepción que tienen los colaboradores hacia su empresa y puesto de trabajo, donde se ejecuta su labor a diario, permitiendo mejorar o mantener las condiciones laborales.

Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral los colaboradores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, etc. y esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente externo proyectando a su vez una mejor imagen a la organización.

### **3.1. Justificación de la investigación**

Este tema del clima organizacional lo trabajamos por la importancia que tiene en la actualidad sobre las empresas en general. Las que buscan lograr una mayor productividad y mejorar el servicio ofrecido por medio de estrategias, Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros.

Hablar de mejoras en el clima laboral no es un tema fácil, es una tarea en la que deben participar todos los trabajadores. Para ello, el realizar un estudio organizacional nos permitirá identificar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones se traduce, según los expertos, en mayor productividad y en escenarios más favorables para el desarrollo profesional de los empleados.

Para ello nuestra finalidad es investigar el clima laboral en el área de ejecutivos de ventas de la organización que estudiaremos, que es COCA COLA EMBONOR S.A CHILLAN, puesto que esta área es muy importante en la organización ya que es una de las que abre camino a la productividad de la empresa y de seguir creciendo.

Este estudio nos permitirá entregar una sugerencia que sirva de herramienta a la jefatura de ventas que les permita desarrollar una sinergia en el equipo de trabajo y una cultura de calidad a través de una mejora continua en el clima organizacional

### **3.2 Antecedentes de la investigación**

A continuación, se presentan los Objetivos generales y específicos del estudio que lleva por nombre “Análisis del Clima Organizacional del área de ventas en la Empresa Coca-Cola Embonor S.A, Chillán”

### **3.3. Objetivo general del proyecto**

“Analizar la percepción de clima organizacional de los trabajadores del área de ventas de la Empresa Coca-Cola Embonor S.A. Chillán”

### **3.4. Objetivos específicos**

- 1° Conocer los factores que intervienen en el clima organizacional.
- 2° Identificar los diferentes aspectos que influyen positiva o negativamente la percepción del clima laboral.
- 3° Proponer sugerencias para fortalecer el clima laboral.

## **CAPITULO 4: MARCO TEÓRICO**

#### **4.0. El clima organizacional**

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Según Carlos Paz, la percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden.

Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtro o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su “situación laboral”; esta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el “clima de la empresa” para un individuo. Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo.

##### ❖ Factores que influyen en el clima organizacional

Algunos factores que influyen en el clima laboral y a los que hay que prestar atención a la hora de intentar mejorar el clima en la empresa son:

- Relaciones entre compañeros.
- Relaciones entre personal y jefes.
- Líder y estilo de liderazgo.
- Comunicación interna (y externa).

- Espacio de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Motivación en la empresa.
- Política salarial.
- Imagen de la empresa de cara al exterior.
- La propia forma de estar y sentir de la persona
- Factores no relacionados con el puesto de trabajo

Según el enfoque que nos ofrece Lewin (1951) nos señala que el cambio se da en tres etapas descongelamiento de la antigua conducta, cambio de la conducta y posteriormente el recongelamiento al aplicar lo previamente aprendido. Las fuerzas de apoyo al cambio deben estar presentes antes, durante y después del proceso.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización. Litwin y Stringer (1968), consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones. (Extraído de <http://climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.com>)

En todo proceso de cambio organizacional interactúan cuatro factores independientes que serían: la estructura, los procesos, la tecnología y las personas.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Un ambiente estable es una inversión a largo plazo, la media forma parte del activo de la empresa y como tal debe valorársele. Una disciplina exagerada o demasiadas presiones al personal, puede lograr un buen desempeño a corto plazo, pero con un alto costo a cargo del clima. Este clima resultante induce determinados

comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización.

Kurt Lewin sostenía que el cambio exitoso en las organizaciones debería seguir tres fases:

**1) Descongelamiento:** terminar el equilibrio reinante. En esta etapa se generan motivaciones de cambio. Si la gente se siente insatisfecha con la situación imperante, es probable que advierta la necesidad de cambio. Sin embargo, en algunos casos puede surgir el interrogante ético acerca de la legitimidad o no de la deliberada creación de perturbaciones capaces de inducir al cambio.

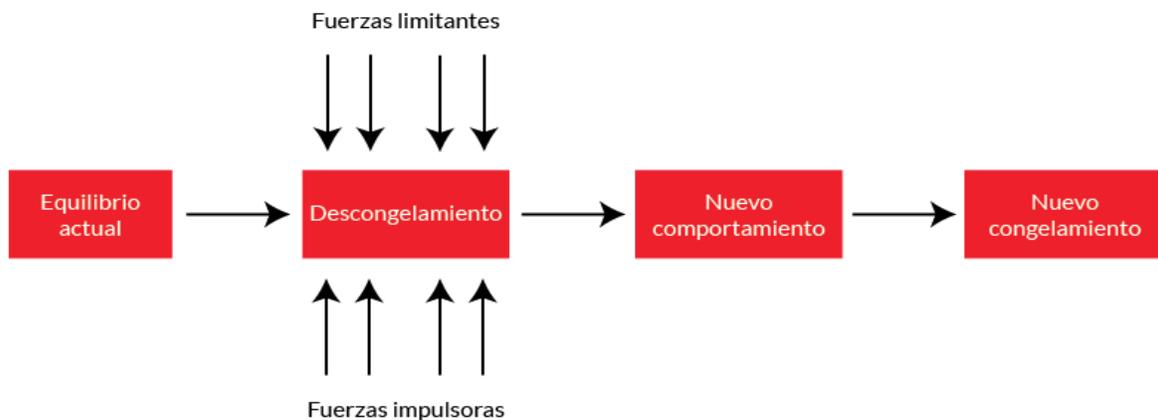
**2) Movimiento hacia un nuevo estado:** Es el cambio mismo, puede ocurrir por la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente. El propósito de esta fase es lograr la decisión y la acción de cambiar, esta fase comprende tres pasos que se definen como “operaciones a realizar” y éstas son:

- Diagnóstico del problema: recopilación de la información necesaria para diagnosticar los problemas existentes.
- Estudio y definición de metas y cursos de acción: comprende el estudio de las posibles alternativas para resolver los problemas diagnosticados, y la elección de metas y cursos de acción más adecuados.
- Implantación: consiste en poner en marcha los cambios, asegurarse que los mismos perduren y lograr que la organización actúe por su propia iniciativa, independizándose del agente de cambio.

**3) Recongelamiento:** El cambio se estabiliza para ser eficaz, el cambio debe ser congruente con la identidad y valores de una persona. Si el cambio es incongruente con las actitudes o conductas de otros miembros de la organización, cabe la

posibilidad de que la persona vuelva a su anterior comportamiento, de ahí que sea esencial el reforzamiento de la nueva conducta.

Fig.1 Modelo de las fuerzas del cambio organizacional



Fuente: Kurt Lewin, Field teoría in social science, 1951

Como lo explica la figura 1, en donde se busca en primera instancia descongelar una antigua conducta o situación, llevarla a un nuevo nivel de y volver a congelar esta nueva conducta en el nuevo nivel.

No obstante, factores como la resistencia, se han tenido en cuenta en la implementación de esquemas de cambio en las empresas. Es así que se han contemplado tanto las barreras personales como las organizacionales para prever el impacto de la efectividad del cambio, de esta manera, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para medir al final el efecto del cambio:

- Se debe preparar a las personas con anterioridad al proceso de cambio, equipos de trabajo tomados por sorpresa o con expectativas negativas frente al cambio obstaculizan el proceso.
- Los colaboradores requieren de tiempo para motivarse, adaptarse y comprometerse con el cambio, sin embargo, los gerentes esperan cambios

y resultados rápidos, sin recordar que personas no comprometidas con él, son más obstáculo que ayuda. Hay que convertir al grupo en aliado estratégico.

- Tener objetivos claros, medibles, cuantificables en términos de resultados y de impacto rápido para motivar el grupo.
- Retroalimentar el proceso constantemente, colaboradores informados serán colaboradores comprometidos con el cambio.
- Mostrar transparencia y claridad en el proceso, así como ofrecer alternativas que no lesionen a los colaboradores cuando sea necesario tomar decisiones radicales a causa del cambio.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores como:

- Los de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)
- Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (comunicaciones, relaciones, remuneraciones, etc.).
- Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (apoyo social, interacción, etc.).

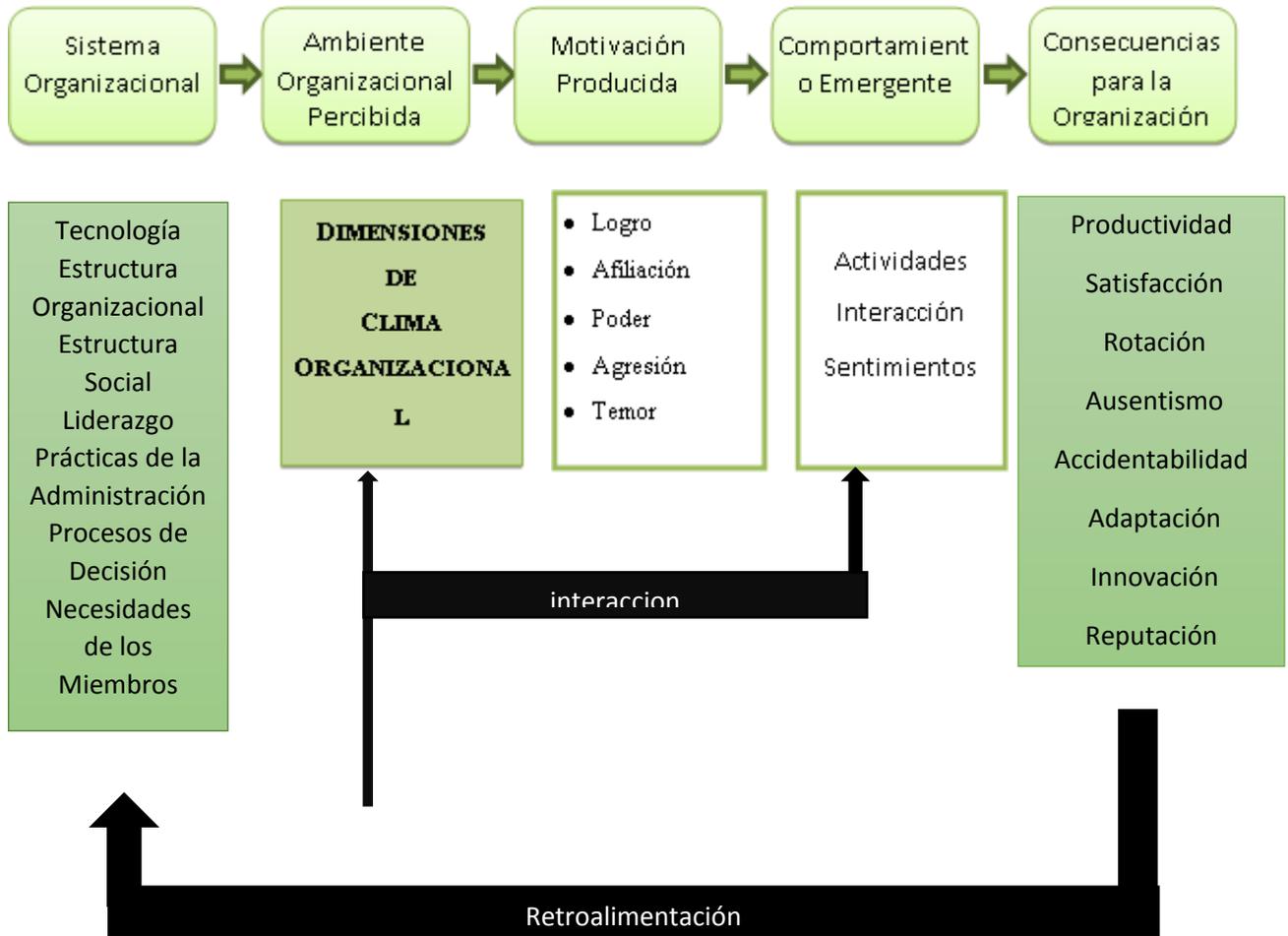
En la evaluación del clima organizacional se mide la forma de cómo es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la empresa y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como: productividad, satisfacción, rotación, adaptación y ausentismo entre otros.

Litwin y Stringer (1968), definen que el Clima Organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal. El modelo de Litwin y Stringer Estos autores identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de McClelland, quien propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: el poder, la afiliación y el logro. Dentro de estos planteamientos se sostiene que los individuos con alto sentido del logro se arriesgan con metas difíciles, pero que saben que los van a poder alcanzar. Este tipo de personas ven al dinero como una medida de actuación, no como seguridad económica. Otra característica de estas personas es que, para ellos, les es importante la retroalimentación para ver si lo que hacen está bien, como logro personal, mas no como reconocimiento. También manifiesta McClelland que este tipo de personas, si bien es cierto son importantes para las organizaciones, no son eficaces cuando se trata de otros. Es decir, a veces les faltan habilidades humanas y tolerancia necesaria para ser gerentes eficaces en la empresa. Lo que hicieron Litwin y Stringer fue tomar el modelo de motivación de McClelland como referente para determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. A partir de este fundamento teórico, surge el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional. Estos autores formulan que el clima organizacional corresponde a un filtro a través de que pasan, por ejemplo, la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización. El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa. (Fuente: tesis de clima org. Pág. 26-27)

De estas consideraciones surge el siguiente esquema propuesto por Litwin y Stringer (1978)

Fig. 2 Esquema de Clima Organizacional



Fuente: Tesis Clima Organizacional Litwin y Stinger (1978)

#### 4.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, principios, normas, procedimientos y conductas que comparten todos los integrantes de la plantilla de una organización por igual, sin importar su nivel de gestión del organigrama de la compañía. La misión, la visión y los objetivos de la compañía soportan este conjunto de elementos nombrados anteriormente, que a su vez permiten unificar la dirección que debe tomar la empresa. (Extraído Cultura Organizacional: clave en el éxito de la compañía <https://blog.acsendo.com/cultura-organizacional-clave-en-el-exito-de-la-compania/>)

##### IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

##### CREACION Y SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Algunos de los mecanismos para crear y mantener la cultura organizacional en una empresa son:

- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y

los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y “excomuniación” del personal. (Extraído blogs/awildacarolinaberiguete).

#### **4.2. Elementos del clima organizacional**

El clima organizacional es el producto de las influencias de múltiples factores que intervienen en el entorno laboral estos pueden ser objetivos, obedecen a situaciones concretas observables y cuantificables; o pueden ser subjetivos, es decir, que dependen del punto de vista de cada persona.

Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación.

Influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad (Ciampa, 1991 citado por Marín, 1999)

Los principales elementos que constituyen el clima organizacional son los mencionados anteriormente el objetivo:

Elemento objetivo: Este se refiere a aspectos que se pueden revelar con facilidad ante la observación.

1. Estructura: grado en que las reglas, procedimientos, tramites y otros aspectos determinan que la organización enfatice en la burocracia o en el trabajo libre
2. Remuneración: retribución económica al trabajo realizado durante su periodo de tiempo.
3. Estándares: énfasis que pone la organización sobre las metas y objetivos para el desempeño y calidad de los productos.

4. Recompensas: Recompensas implementadas por la organización para retribuir por un trabajo bien hecho.

Elemento subjetivo: son aspectos resultantes de las percepciones e interpretaciones del sujeto, en este caso se considera las siguientes.

1. Desafío: Actitud que tienen los miembros de la organización ante los desafíos que se imponen.
2. Cooperación: sentimiento sobre la existencia de un espíritu de cooperación de parte de los directivos y de otros miembros del grupo.
3. Responsabilidad: percepción acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo.
4. Identidad: sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización
5. Relaciones: percepción acerca del ambiente de trabajo y de las relaciones sociales, tanto entre pares, como directivos y colaboradores.
6. Desarrollo: percepción de autorrealización ante las actividades laborales.
7. Comunicación: grado en que la comunicación dinamiza las relaciones laborales e interpersonales.
8. Conflictos: manejo de los conflictos por o miembros de la organización, tanto pares como superiores; aceptación de las opiniones de los increpantes.

### 4.3. Características el clima organizacional

Para poder estudiar el clima organizacional de la empresa debemos mantener en cuenta que hay ciertos factores que influyen en el comportamiento de las personas, dichas causas pueden ser investigadas.

Según los profesores Litwin y Stringer, existen nueve dimensiones que pueden repercutir en la generación del clima organizacional. Estas son:

1. Estructura: Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia.
2. Responsabilidad Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe, etc.
3. Recompensa: Representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo
4. Riesgos – desafíos: Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Calor - cordialidad: Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación/apoyo: Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.
7. Estándares: Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.
9. Identidad: Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (extraído de tesis clima org Litwin-Stringer pág. 28-29)

Como finalidad, para lograr llevar un buen clima organizacional debemos de enfocarnos en los factores más importantes que vendría siendo el capital humano.

Para poder lograr el cambio de la cultura que deseamos mejorar se sugieren algunas técnicas para la administración del cambio para alcanzar los mejores resultados en los procesos de cambio organizacional, hay una serie de pautas que pueden facilitar la labor de los agentes de cambio y de los administradores enfrentados a dicha situación:

1. Asegurar la existencia de una lógica compartida de la necesidad de cambiar y de una actitud favorable para aceptar los cambios
2. Procesar los cambios rápidamente una vez decididos.
3. Fijar una meta: establecer la dirección estratégica.
4. Asegurar un liderazgo cohesivo, visible y fuerte.
5. Realizar los cambios de manera global, en forma integral.
6. Crear dedicación a través de la participación.
7. Considerar el involucramiento del personal.
8. Comunicarse siempre, con todos y ampliamente.
9. Gestionar personalmente el cambio cultural puesto que no ocurre por sí solo
10. Hacer que las cosas sucedan.

#### 4.4. Tipos de clima organizacional

De acuerdo a (Chiavenato) 2002, los tipos de clima existentes en las organizaciones son los siguientes:

- Clima tipo autoritario–explotador. La dirección no tiene confianza en sus empleados y la mayor parte de las decisiones sobre objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas y ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.
- Clima tipo autoritario–paternalista. Es aquel en el que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales que tienen sus empleados; sin embargo, da la impresión de que se trabaja dentro de un ambiente estable y estructurado.
- Clima tipo participativo–consultivo. Es aquel en el que las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados. La comunicación es de tipo descendente y las recompensas y los castigos son ocasionales, pues se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

- Clima tipo participativo—en grupo. Es aquel en el que los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, y existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. (fuente tesis descripción de los elementos clima organizacional. Universidad costa rica. pág. 41)

### **Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas. Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden: Necesidades básicas:

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.
- Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.
- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad

específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir  
(Extraída teoría de las necesidades de Maslow)

### **Teoría del clima organizacional según Litwin y Stringer**

La teoría de Litwin y Stringer (1968) trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

Consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones. El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa.

Los autores proponen un marco teórico para estudiar el clima organizacional en una determinada empresa, postulando la existencia de nueve dimensiones, cada una relacionada con ciertas propiedades de la compañía. Estas se detallan a continuación. (Fuente tesis clima org Litwin-Stringer pág. 28,29)

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgos y desafíos
- Calor- cordialidad
- Cooperación-apoyo
- Estándares
- Conflictos
- Identidad

## 4.5. Teoría de la Expectativa

Vroom y la teoría de la expectativa:

En 1964 Víctor Vroom, definió la motivación como un proceso controlado por el individuo que administra sus elecciones dependiendo el resultado que desee obtener.

En la teoría de Vroom dentro del comportamiento organizacional, lo básico de la motivación se compone de tres dimensiones:

- La expectativa del individuo de que el esfuerzo conducirá al rendimiento previsto.
- La instrumentalidad de este rendimiento se basa en el logro de un resultado determinado.
- La conveniencia del resultado (conocido como valencia) para el individuo.

Vroom introduce tres variables dentro de la teoría de la expectativa: Valencia (V) Expectativa (E) e Instrumentalidad (I).

Valencia: Mide el valor que una persona le da a determinada recompensa  
Expectativa: Mide la confianza de la persona en ser capaz de obtener los resultados esperados. Es una medida puramente subjetiva de lo que cree el individuo en sí mismo.

La teoría de la expectativa explica los procesos mentales que guían elecciones y comportamientos. La teoría de la expectativa propone que los individuos deciden actuar de determinada manera basados en su expectativa por el resultado final.

La teoría de la expectativa explica el proceso comportamental de por qué los individuos son motivados a elegir un comportamiento sobre otro. Explica también cómo los individuos toman decisiones para alcanzar un resultado que perciben más valioso.

En el comportamiento organizacional, la teoría de la expectativa se relaciona con la definición de motivación de Víctor Vroom. Vroom propone que una persona decide comportarse de determinada manera eligiendo un comportamiento sobre otros, basándose en el resultado esperado de ese comportamiento.

Lo importante de la teoría de la expectativa es el proceso cognitivo de cómo un individuo procesa los diferentes elementos motivacionales.

#### **4.6. Resumen de la teoría de la expectativa**

Un individuo está motivado cuando cree que:

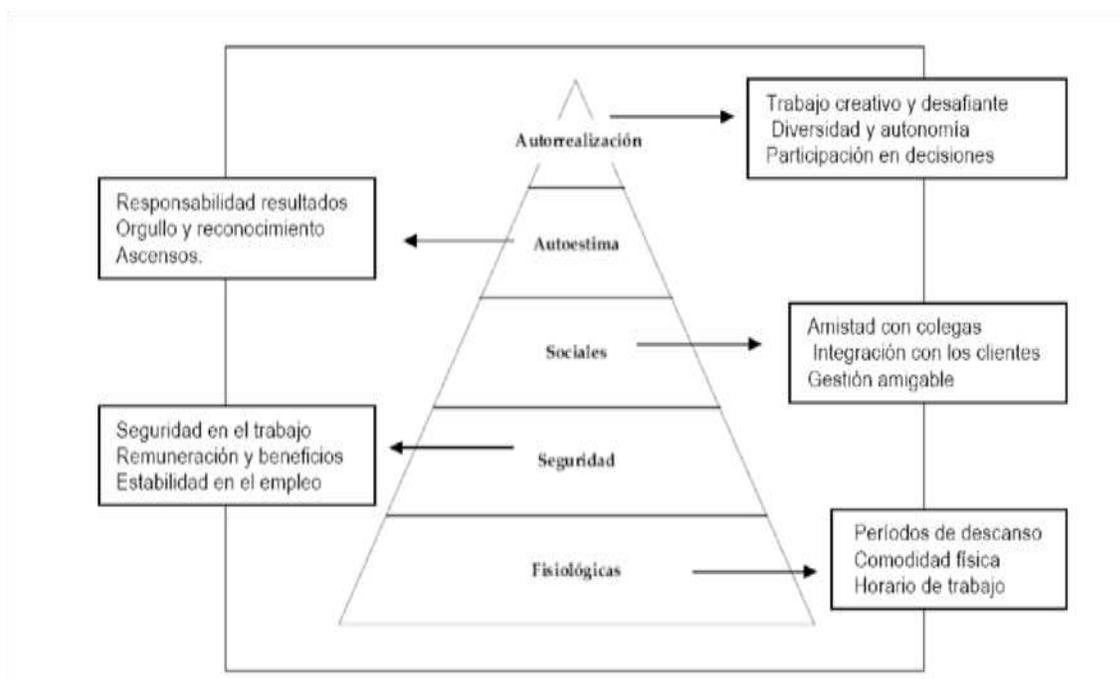
Hay una correlación positiva entre esfuerzo y recompensa, un desempeño destacado resultara en una recompensa deseada esta satisface una necesidad importante. Por ello el deseo de satisfacer la necesidad debe ser lo suficientemente fuerte para hacer un esfuerzo que valga la pena. (Fuente Los recursos humanos.com teoría de la expectativa)

#### **4.7. Teoría de la motivación de Maslow**

- La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Para poder explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas y para explicar la conducta de las personas, es necesario que se estudie la teoría de la motivación humana. El hombre es un ser dotado de necesidades complejas, pero claramente identificables y diferenciables que son las que orientan y dinamizan los comportamientos humanos, hacia objetivos, satisfaciéndose así cíclicamente los procesos humanos,

que se repiten, hasta su muerte. La contribución de Maslow, en su libro " La Teoría de la Motivación Humana" consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene. En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización) se encuentran en las partes más altas de la jerarquía. De este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos entre las necesidades de déficit las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima. En tanto, las necesidades de desarrollo comprenderían las necesidades de autorrealización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.



(Fuente: La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow [www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf](http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf))

## **CAPITULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **5.0 Diseño**

El estudio, se llevó a cabo contando con 22 trabajadores, que participaron de manera anónima, todos ellos pertenecientes a la empresa Coca Cola Embonor S.A., Chillán. Los colaboradores que participaron del estudio se desempeñan en el área de ventas en terreno de cuya empresa. Tras la administración de los cuestionarios, se realizó una tabulación por el total de los encuestados, es decir, por las 22 personas, con la finalidad de presentar resultados de acuerdo a las condiciones demográficas y condiciones asociadas al trabajo.

### **5.1 Tipo de estudio**

Al tipo de investigación que se llevó a cabo en el presente estudio se le ha dado el carácter de:

- Cuantitativa, con un alcance descriptivo, ya que busca la identificación, reconocimiento y cuantificación entorno a la percepción del Clima Organizacional en la organización.

No será de tipo experimental, dado que no habrá manipulación de las variables ni de las condiciones a las cuales se expongan los sujetos en dicho estudio.

## 5.2 Variables de Estudio

Se consideraron dos variables generales que son las variables categóricas y Condiciones asociadas al trabajo, las cuales se subdividirán en las siguientes categorías.

➤ **Variables categóricas:** Son aquellas que se definirán a través de características individuales de cada trabajador, considerando:

- Sexo.
- Edad.
- Estado Civil.
- Nivel de Estudios.
- Hijos.
- Antigüedad Laboral.
- Ingreso Mensual.

➤ **Características del instrumento aplicado:** Muestra de 22 trabajadores del área de ventas, éstas se definirán mediante el grado de clima organizacional que la persona percibe, respecto a las 9 dimensiones del modelo de Litwin y Stringer:

- Estructura, pregunta de la 1 a la 10
- Responsabilidad, pregunta de la 11 a la 17
- Recompensa, pregunta de la 18 a la 23
- Desafíos, pregunta de la 24 a la 28
- Relaciones, pregunta de la 29 a la 33
- Cooperación, pregunta de la 34 a la 39
- Estándares, pregunta de la 40 a la 44
- Conflicto, pregunta de la 45 a la 49
- Identidad, pregunta de la 50 a la 53

### 5.3. Instrumento de Medida

La herramienta de medición se basó en la escala de Likert, la cual está compuesta de afirmaciones tales como: de acuerdo, desacuerdo, como también a un nivel muy de acuerdo o muy en desacuerdo. La medición se puede realizar en diferentes escalas o niveles de afirmaciones de manera que se puede obtener una visión más amplia de la percepción de cada trabajador.

Se seleccionó porque es una de las más utilizadas por los investigadores en el mercado la cual es utilizada principalmente para la comprensión de las opiniones y actitudes de cada trabajador. Para este estudio se utilizó el Cuestionario realizado por los profesores Litwin y Stringer (1968), dirigida a los trabajadores del área de ventas de Coca Cola Embonor S.A Chillan, basada en el estudio de Clima Organizacional, la cual está compuesta de dos partes:

- Primera parte, preguntas sobre variables categóricas.
- Segunda parte, afirmaciones que nos permitirán identificar, variables asociadas con los niveles de condición laboral, motivación y por ende el clima organizacional.

#### **Información Descriptiva General**

El estudio experimental, se llevó a cabo contando con la participación del 81% de los trabajadores, esto llevado a números corresponde a 22 personas, que participaron de forma voluntaria y anónima, con el objetivo de que el estudio sea lo más representativo posible. Tras la implementación de los cuestionarios se realizó una tabulación por el total de los encuestados, con la finalidad de presentar resultados de acuerdo con las variables categóricas y condiciones asociadas al clima organizacional.

El cuestionario fue entregado a los miembros de la empresa sujetos a esta evaluación, la aplicación será en forma personal

## **Aplicación del cuestionario**

En primera instancia nos reunimos con el coordinador del área de ventas de Coca Cola Embonor S.A. Chillán, para obtener su autorización y así poder realizar la encuesta y ver disponibilidad de sus trabajadores, posteriormente se concretó la encuesta en dos días, la cual se realizó a un total de 22 trabajadores del área de ventas en terreno pertenecientes a esta organización. Estas encuestas fueron aplicadas presencial y personalmente a los colaboradores, no hubo intermediarios, por tanto, las respuestas son marcadas por ellos mismos. No tiene mayor incidencia que sean 22 personas encuestadas puesto que Coca Cola Embonor S.A Chillan en su área de ventas costa con esta cantidad de personas de las cuales se pudo obtener su percepción objetiva y subjetiva de su organización.

### **5.4. Información Descriptiva de la Encuesta**

El cuestionario a implementar se basa en un instrumento validado, y que fue diseñado por los autores Litwin y Stringer (1968), el cual nos permitirá medir las variables del Clima Organizacional en el formato de respuesta de cuatro puntos:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

## Características del cuestionario a aplicar

En la parte superior del cuestionario se incluye una introducción del estudio que se quiere realizar, con el fin de despejar dudas que pudiesen tener los encuestados, el anonimato de las respuestas y la manera en que deben ser contestadas las afirmaciones.

El cuestionario se dividió en dos ítems, el primero abarca desde la pregunta N°1 a la N°7 y contiene datos descriptivos de las personas encuestadas. En este ítem se pretende recabar información general, principalmente de tipo demográfico de los trabajadores de Coca Cola Embonor S.A., Chillán, por ejemplo:

- Antigüedad laboral: medida en rango de años.
- Nivel educacional: comprende entre nivel: Básica, Media, Superior, Postgrado.
- Sexo: manifestación genética que diferencia la identidad femenina de masculino.
- Edad: medido en años cumplidos a la fecha de la investigación.
- Estado civil: soltero, casado, viudo y otra.
- Hijos: si los trabajadores tienen hijos, y cuantos hijos tienen.
- Ingreso Mensual: Monto monetario percibido mensualmente en rangos desde \$160.000.- y \$2.000.000.-

El segundo ítem se conforma por las 9 dimensiones relacionadas con el Clima Organizacional, modelo de Litwin y Stringer, que se agrupan de la siguiente forma:

1. **Estructura:** Definir y claramente las tareas de cada miembro de la organización
2. **Responsabilidad:** En la organización están las responsabilidades de cada individuo definidas de acuerdo con su área de desempeño.
3. **Recompensa:** Los miembros de la organización están satisfechos con su reconocimiento a su desempeño laboral.

4. **Desafíos:** La organización está abierta a tomar nuevos riesgos y desafíos de la mano de sus colaboradores.
5. **Relaciones:** Se refiere al ambiente laboral en el que se desempeña el trabajador a diario
6. **Cooperación:** La organización apunta a una relación de compromiso y bien estar personal y social de cada individuo
7. **Estándares:** Desarrollo de actividades de la organización cumpliendo con lo exigido por la empresa
8. **Conflicto:** Apunta a una decisión de manera clara y objetiva tomando en consideración la respuesta del colaborador.
9. **Identidad:** Satisfacción personal de pertenecer a esta organización.

## 5.5. Tabulación de datos

Una vez tomados los cuestionarios, se recopiló la información y se procedió a la confección de una base de datos en una planilla Excel, donde se ingresaron los datos demográficos que consta de 7 características personales entre ellas, Sexo, Edad, Estado Civil, Nivel de Estudio, Hijos, Antigüedad Laboral e Ingreso Mensual, posteriormente se ingresaron los resultados obtenidos de la encuesta creada por los autores Litwin y Stringer que consta de 9 dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. De esta forma se fueron registrando las opiniones de los 22 trabajadores encuestados, obteniendo los resultados que permitirán realizar el análisis y posterior propuesta a la Empresa Coca Cola Embonor S.A. Chillan.

## **CAPITULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES**

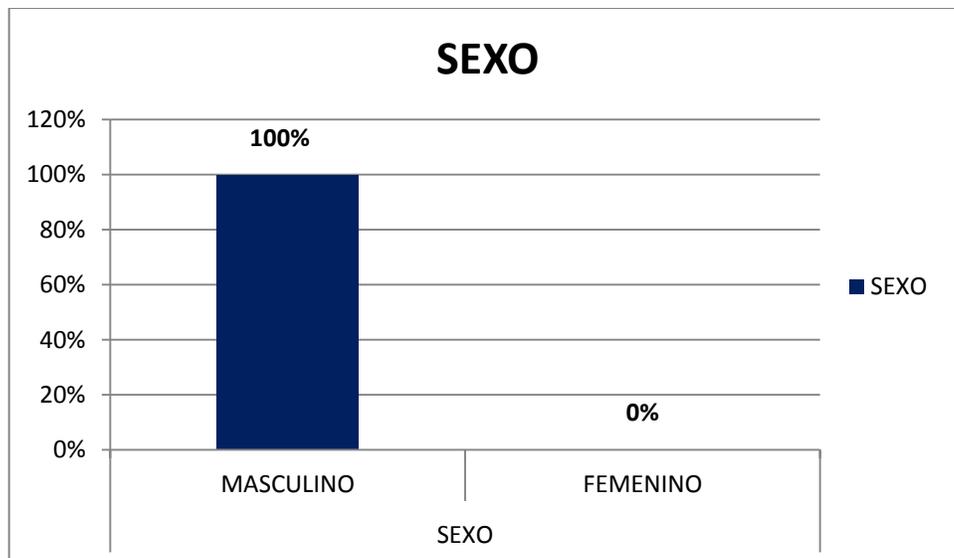
### **6.0. Resultados de la Investigación.**

A continuación, mostramos los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Coca Cola Embonor S.A. Chillán considerando que los resultados obtenidos se aplicaron a 22 personas, los cuales se desempeñan en el área de ventas en terreno dentro de la empresa. Dicha encuesta permitió conocer sus distintos puntos de vistas sobre el Clima organizacional, los cuales se muestran en los siguientes párrafos.

### 6.1 Análisis Descriptivo de la Muestra

Los resultados fueron conseguidos a través de la tabulación de datos en programa Excel, como se indica en el punto 5.5.

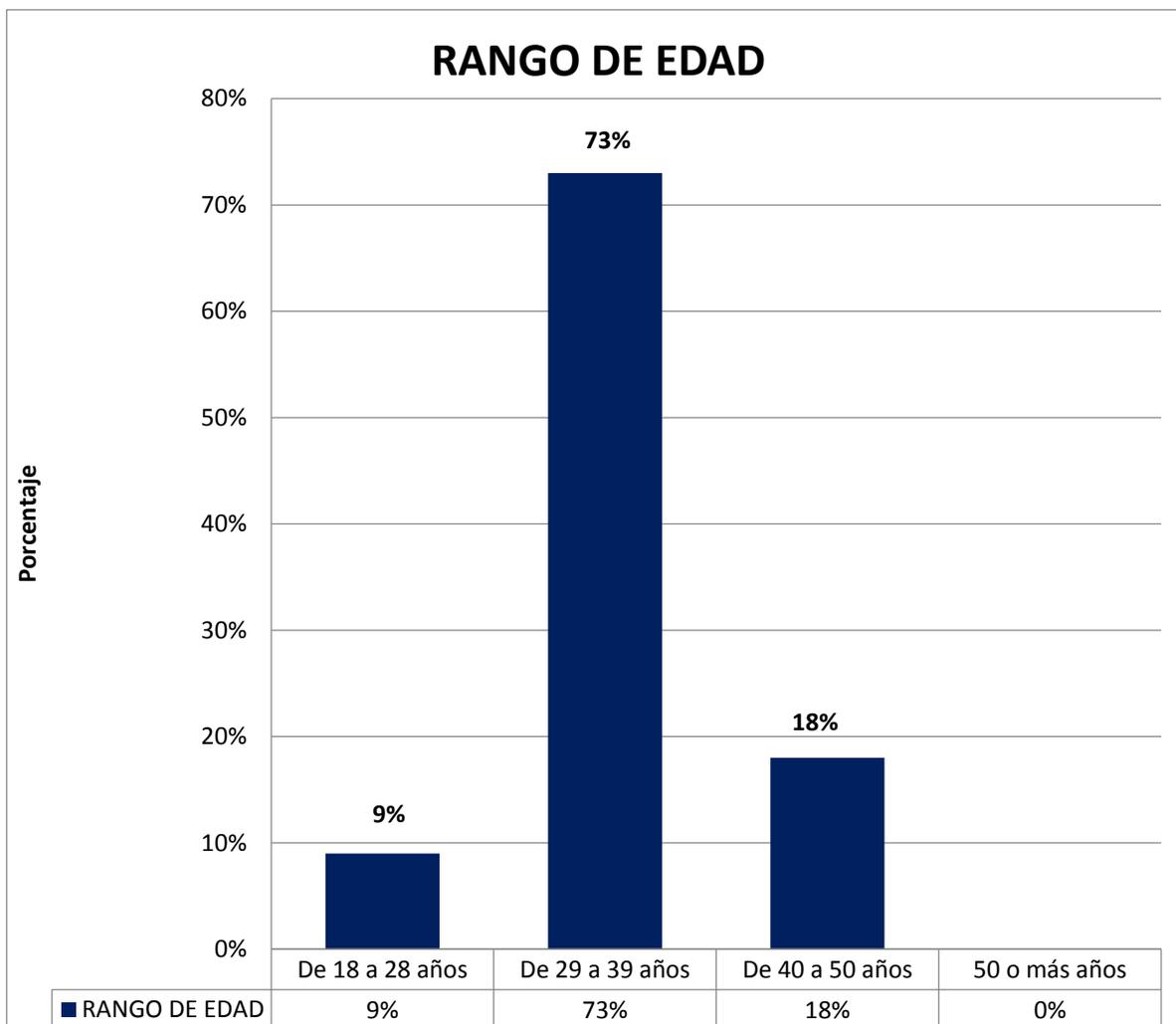
6.1.1 Gráfico N°1



#### Fuente Elaboración Propia

Un 100% corresponde al porcentaje de hombres que trabaja en el área de ventas en terreno de la empresa, logrando un total de 22 personas.

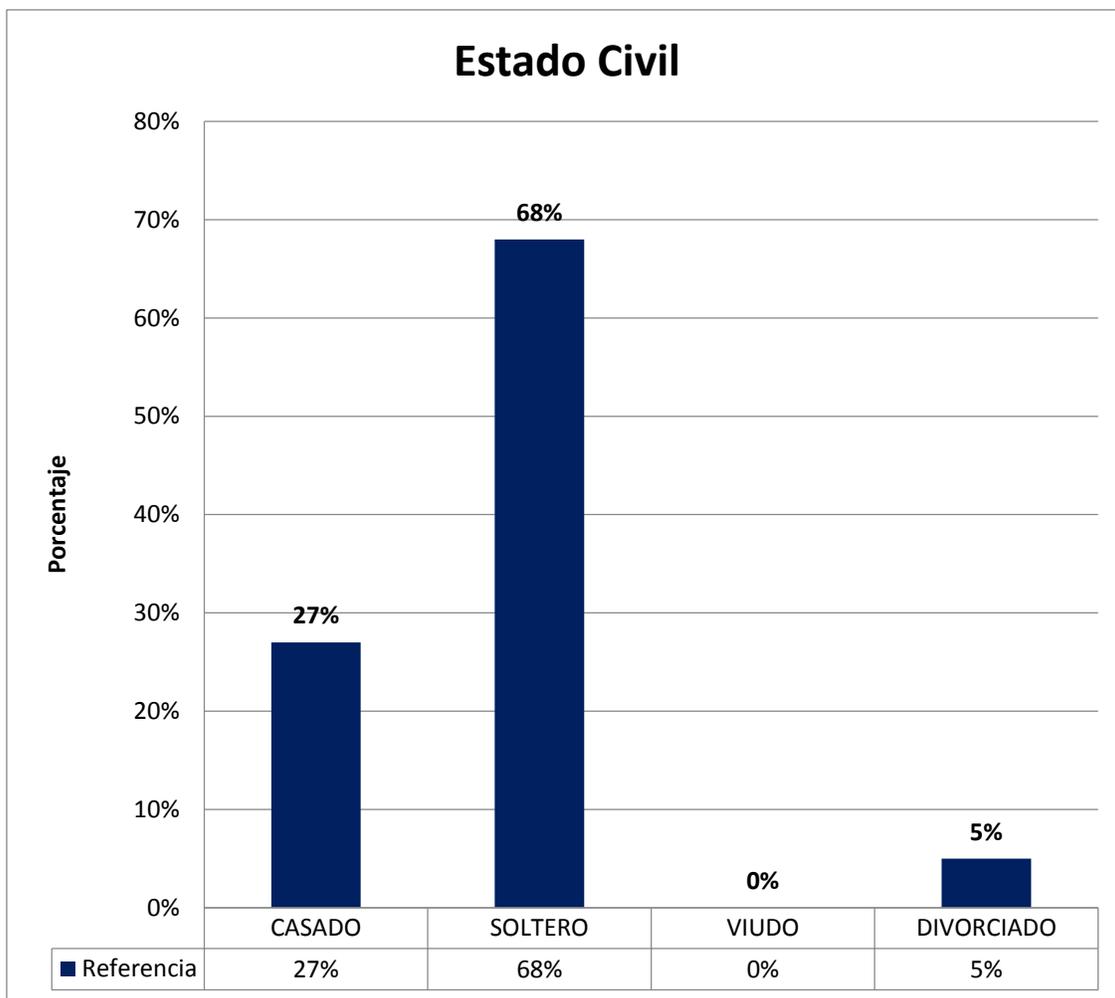
6.1.2 Gráfico N°2



**Fuente: Elaboración Propia**

Un 9% corresponde a 2 trabajadores que están en un rango de edad entre los 18 a 28 años. En su mayoría con un 73% están dentro de los 29 a 39 años, correspondiendo a 16 trabajadores, mientras que con un 18% hay trabajadores que están en un rango de edad entre 40 a 50 representado por 4 personas y por último un 0% con 50 o más años de edad.

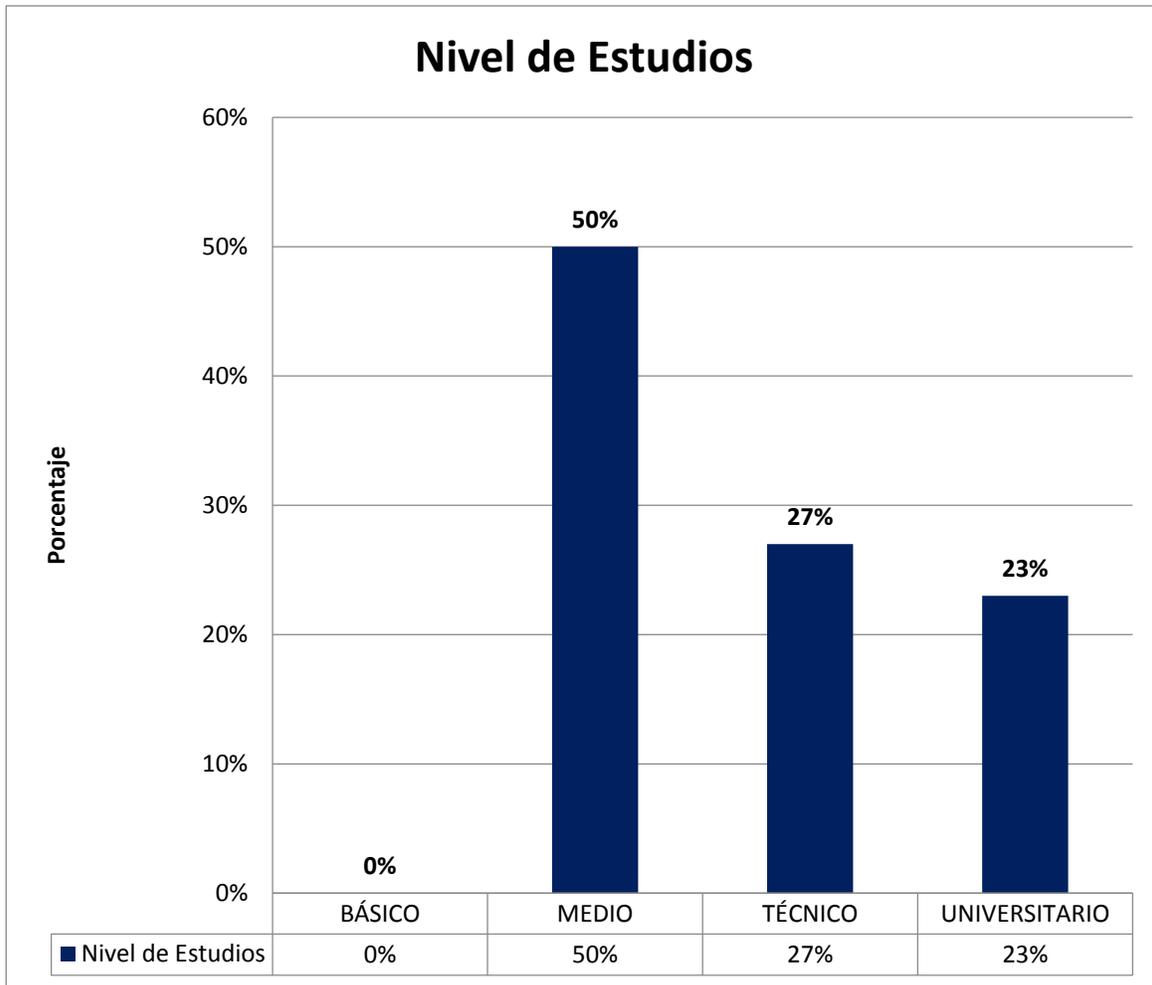
**6.1.3 Gráfico N°3**



**Fuente: Elaboración Propia**

Un 27% de los colaboradores encuestados, correspondiendo a 6 personas son casados. Mayormente con un 68% son solteros, representados en 15 personas, mientras que un 5% de ellos están divorciados, este porcentaje pertenece a 1 persona y finalmente un 0% representa a las personas viudas.

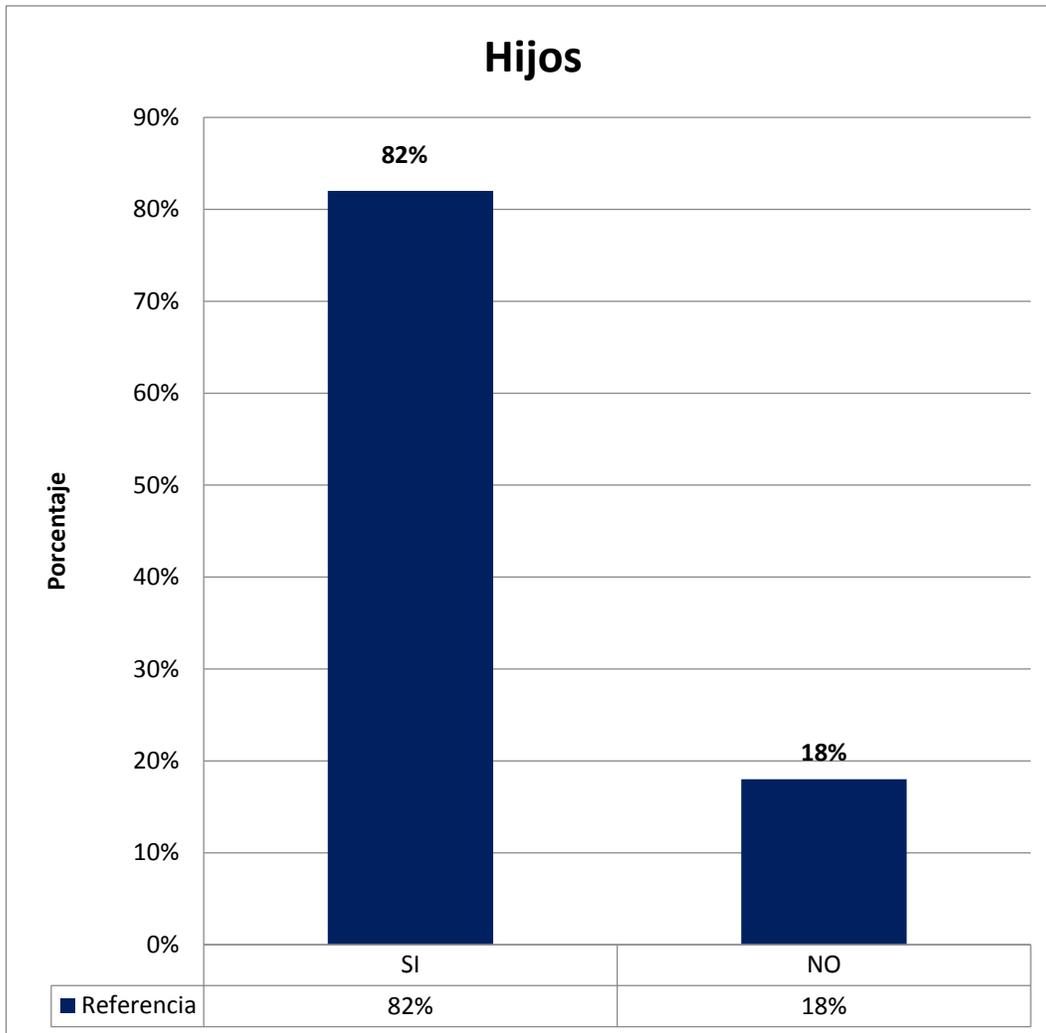
#### 6.1.4 Gráfico N°4



**Fuente: Elaboración Propia**

En este punto se clasificó el nivel educacional de los encuestados resultando así que con un 50% de las personas han cursado hasta enseñanza media, correspondiendo a 11 vendedores. Un 27% tienen una carrera Técnica, perteneciente a 6 personas, mientras que un 23% ha cursado alguna carrera Universitaria, representada por 5 personas.

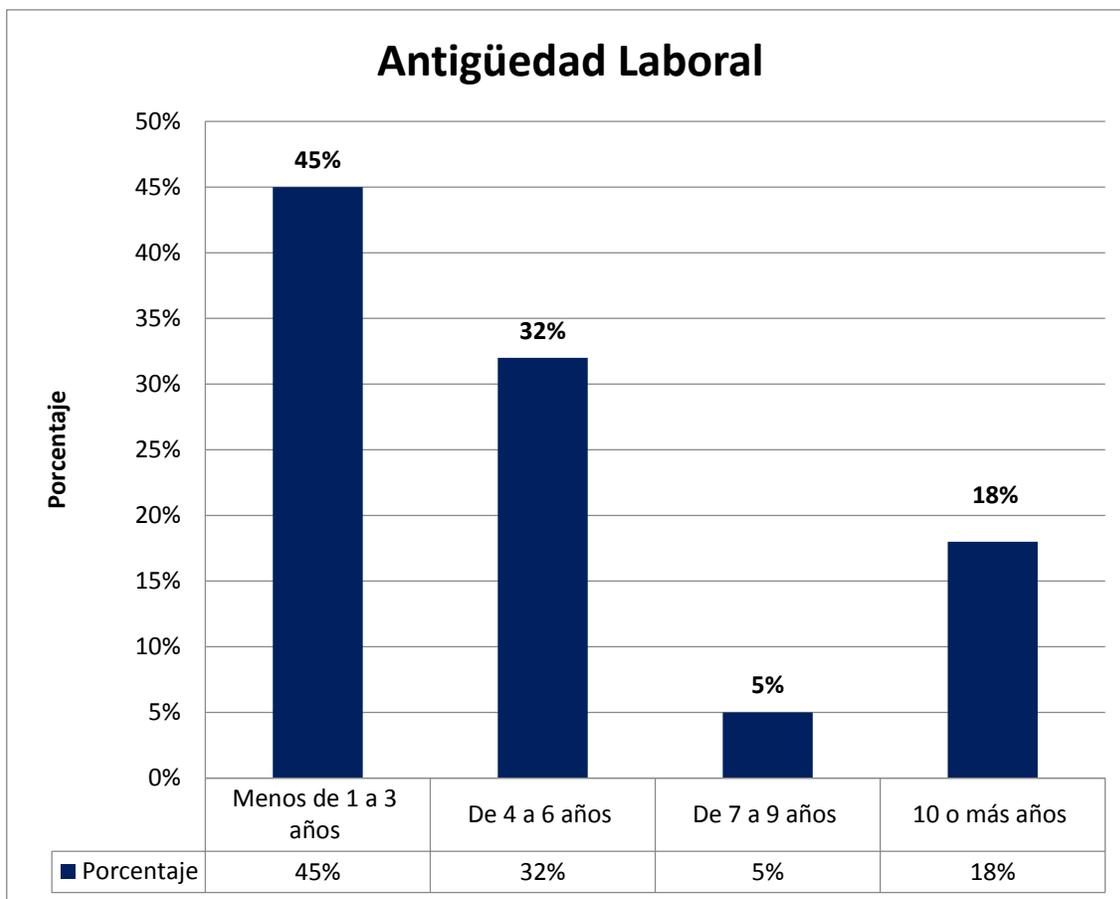
#### 6.1.5 Gráfico N°5



**Fuente Elaboración Propia**

Un 82% corresponde a 18 trabajadores, que sí tienen hijos, mientras que un 18% representa a las 4 personas restantes que no tienen hijos.

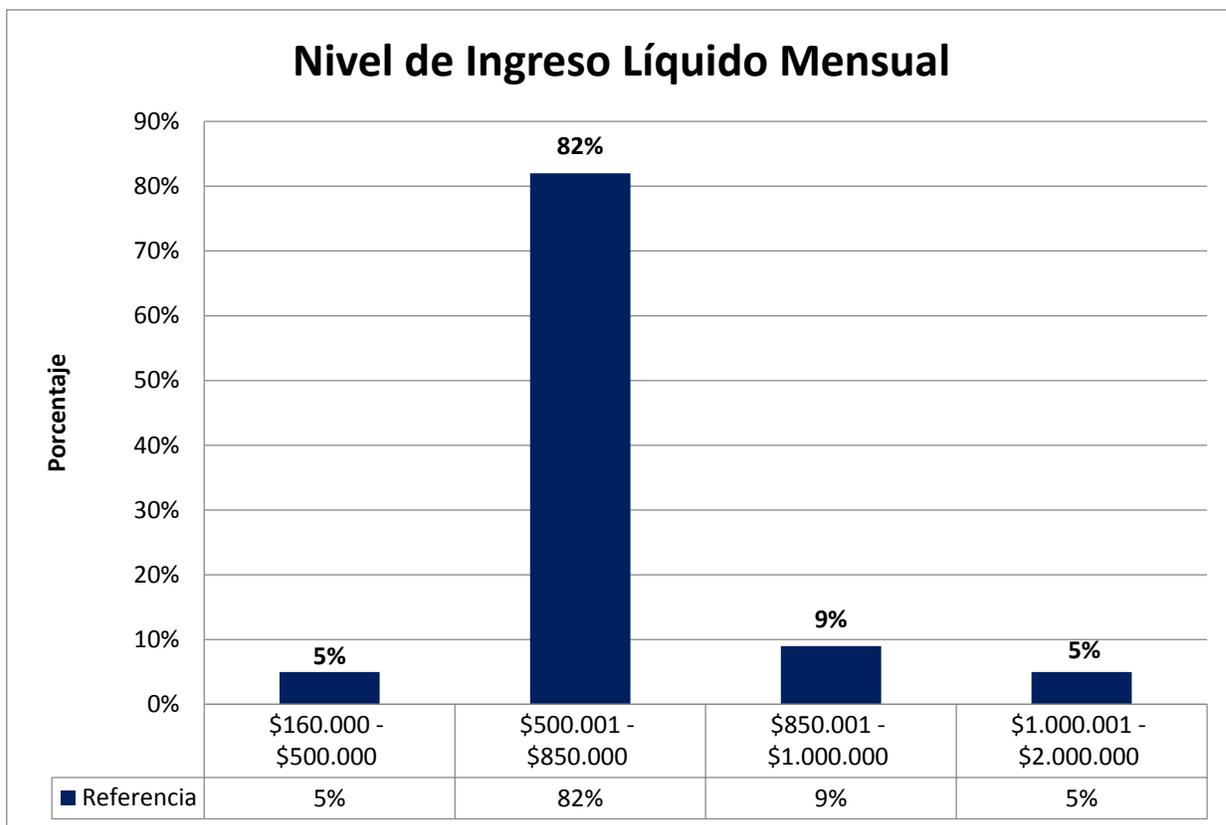
**6.1.6 Gráfico N°6**



**Fuente: Elaboración Propia**

Representados con un 45%, correspondiente a 10 personas que llevan entre menos de 1 año a 3 años en la empresa. Con un 32%, 7 vendedores llevan de 4 a 6 años de antigüedad dentro de la organización, 1 persona representada con un 5% tiene entre 7 a 9 años trabajando en la empresa y finalmente un 18% que corresponde a 4 colaboradores tiene 10 años o más trabajando en la sucursal.

**6.1.7 Gráfico N°7**

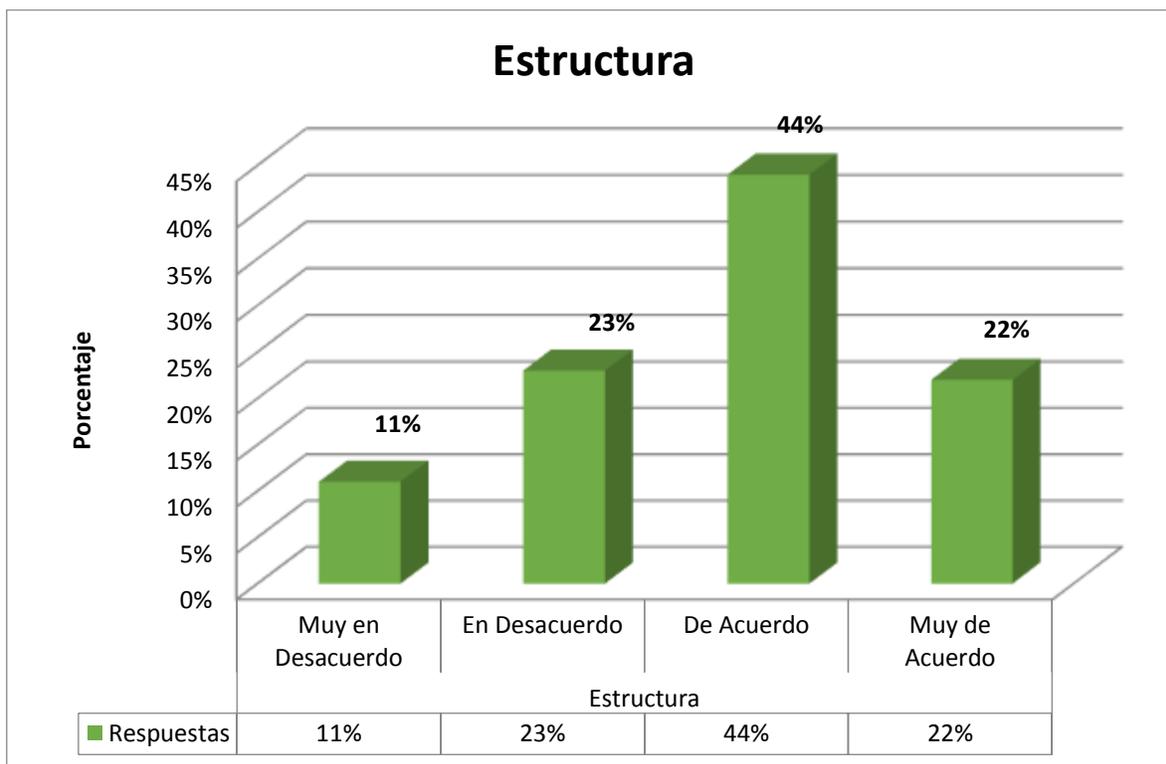


**Fuente: Elaboración Propia**

Un 5%, corresponde a 1 persona que percibe mensualmente entre \$160.000 y \$500.000.- En su mayoría, 18 personas representadas con un 82% tiene un ingreso mensual entre \$500.001 y \$850.000, mientras que con un 9% que corresponde a 2 personas, perciben mensualmente entre \$850.001 y \$1.000.000. Por último 1 persona, representada con un 5% tiene un ingreso mensual entre \$1.000.001 y \$2.000.000.-

**6.2. Análisis de las Dimensiones por Afirmaciones**

Gráfico N°8

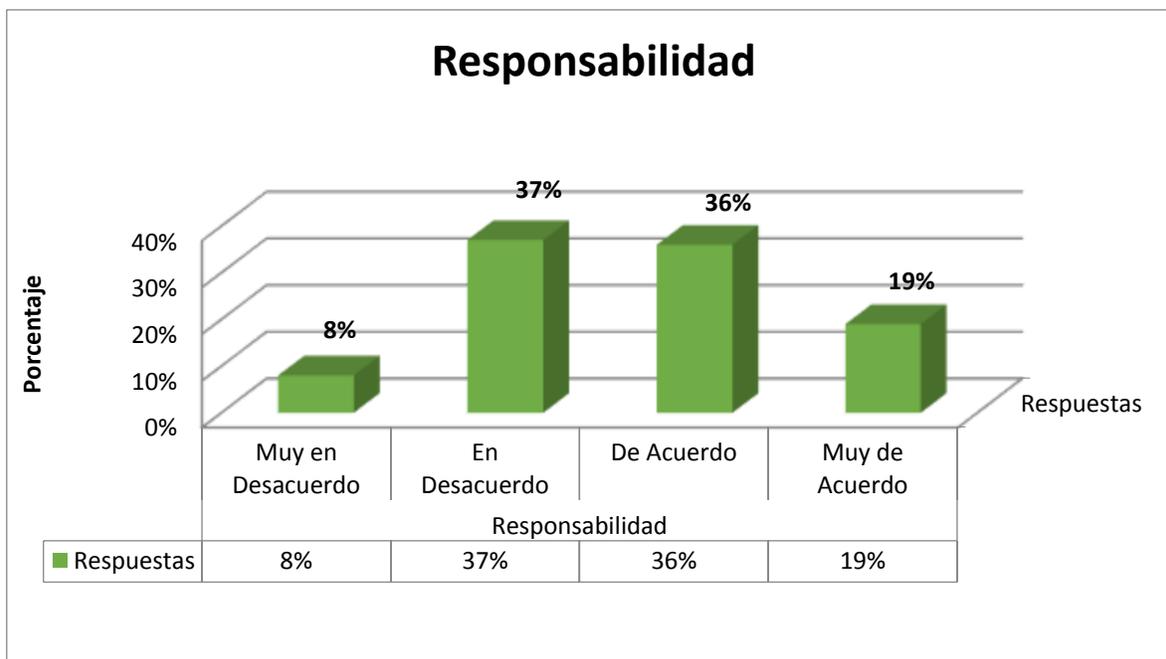


**Fuente: Elaboración Propia**

En este gráfico, está representada la primera dimensión de la encuesta que se refiere a la estructura de la organización, la cual habla de la percepción que tienen los colaboradores hacia la misma, está compuesta por 10 afirmaciones de cuatro respuestas cada una, para un total de 22 encuestados. Como resultado podemos destacar lo siguiente:

Un 34% está muy en desacuerdo con esta la estructura de la organización, mientras que un 55% destaca que es buena. (Ver gráfico N°8)

Gráfico N°9

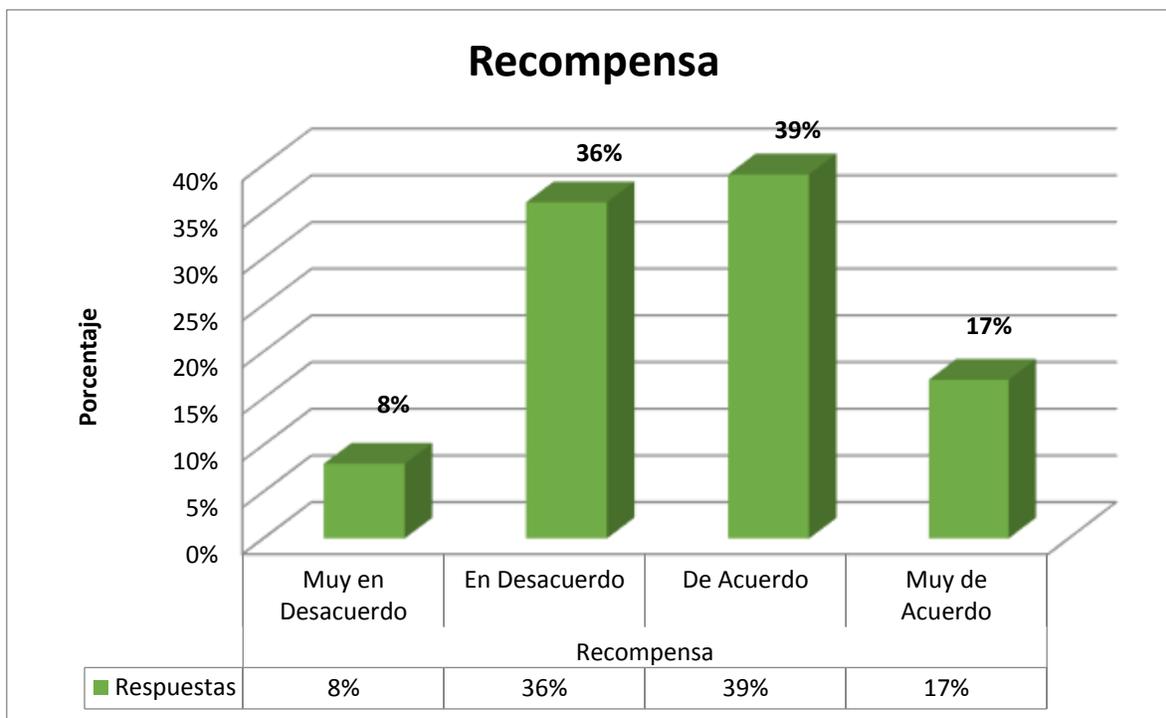


**Fuente: Elaboración Propia**

La segunda dimensión medida es la Responsabilidad, que habla sobre la autonomía de los trabajadores en la toma de decisiones dentro de la organización. Con respecto a esto podemos concluir lo siguiente:

Un 45% de los encuestados no está de acuerdo con respecto a estas afirmaciones, y un 55%, indica estar de acuerdo, ya que se sienten autónomos en las decisiones que toman respecto a su trabajo. (Ver gráfico N°9)

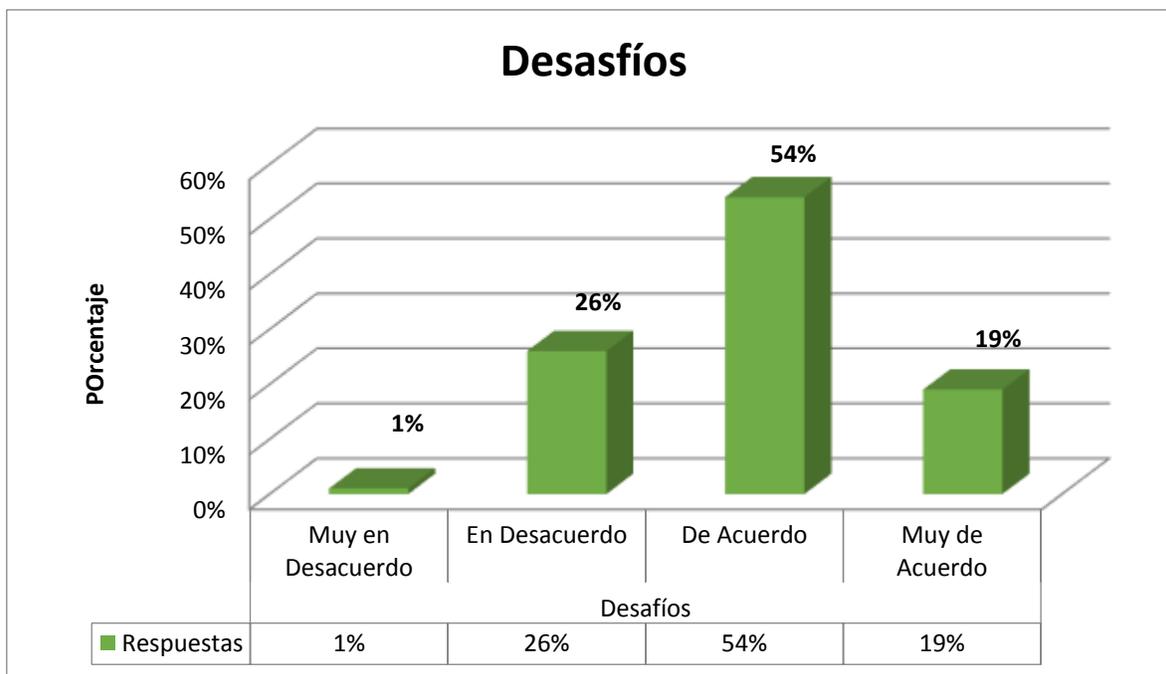
Gráfico N°10



**Fuente: Elaboración Propia**

En este gráfico, que corresponde a la dimensión que se refiere a la recompensa, la cual habla sobre la retribución que los trabajadores reciben por realizar bien su trabajo, se destaca un 44% que dice que la retribución que reciben por hacer su trabajo es mala, mientras que un 56%, indica estar de acuerdo con la recompensa percibida. (Ver gráfico N°10).

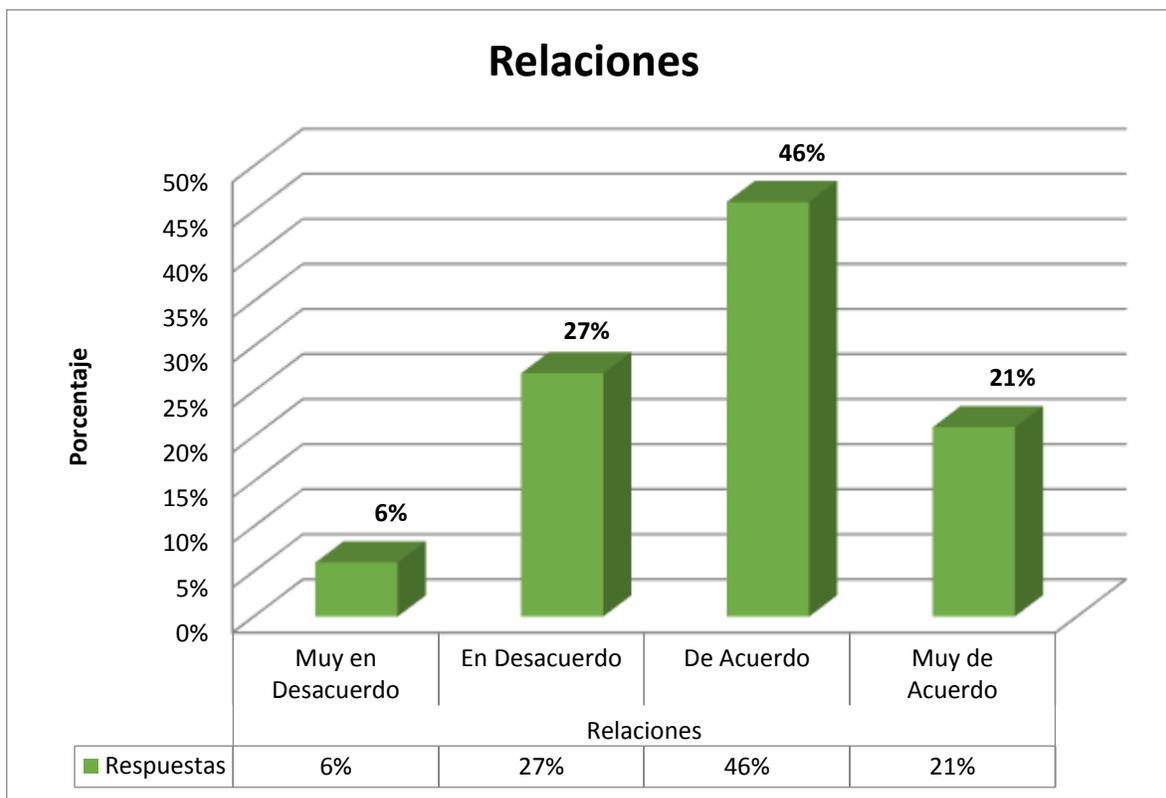
Gráfico N°11



**Fuente: Elaboración Propia**

De acuerdo al gráfico presentado de la dimensión desafío, que tiene relación al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, se puede considerar que un 27% de los colaboradores encuestados están muy en desacuerdo y un 63% dice estar de acuerdo con respecto a que creen que los desafíos están bien planteados dentro de la organización. (Ver gráfico N° 11)

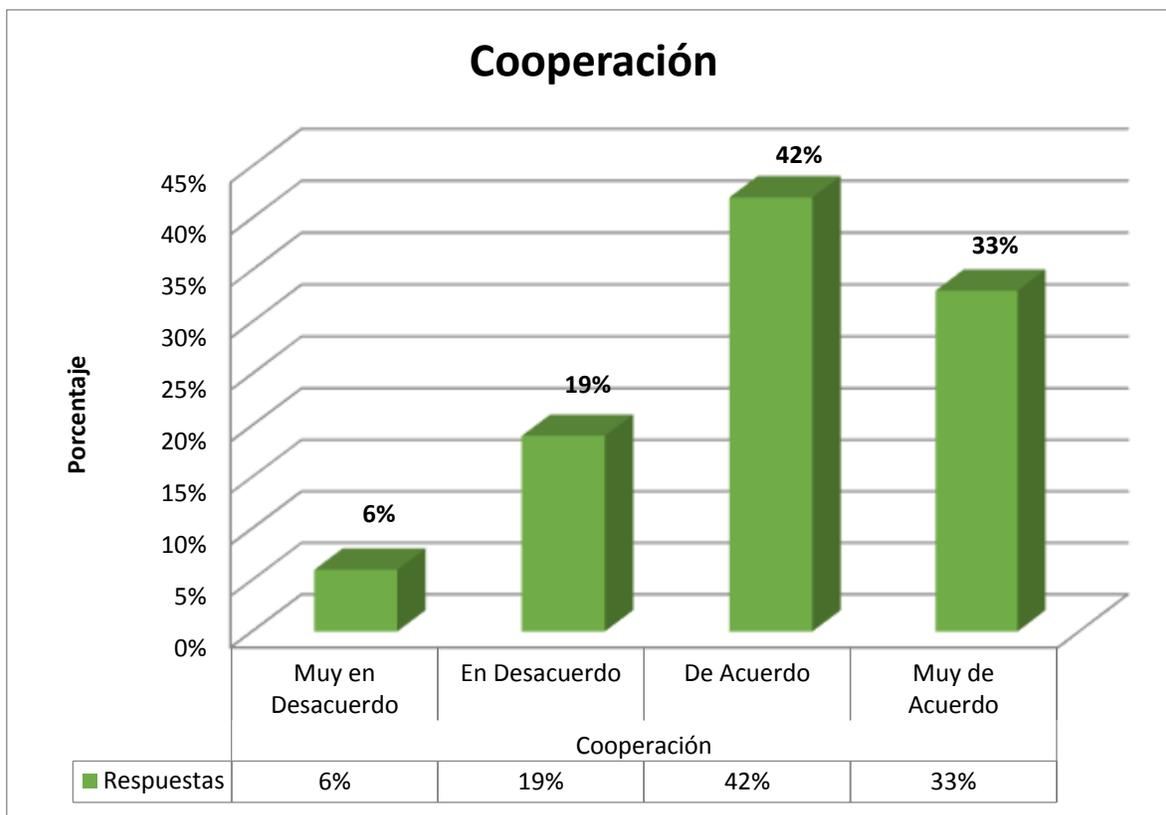
Gráfico N°12



**Fuente: Elaboración Propia**

De este gráfico presentado de la dimensión relaciones, que habla sobre la percepción de los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, podemos deducir que un 33% cree que las relaciones con sus pares son malas, mientras que un 67% dice que es bueno el ambiente laboral de su organización. (Ver gráfico N° 12)

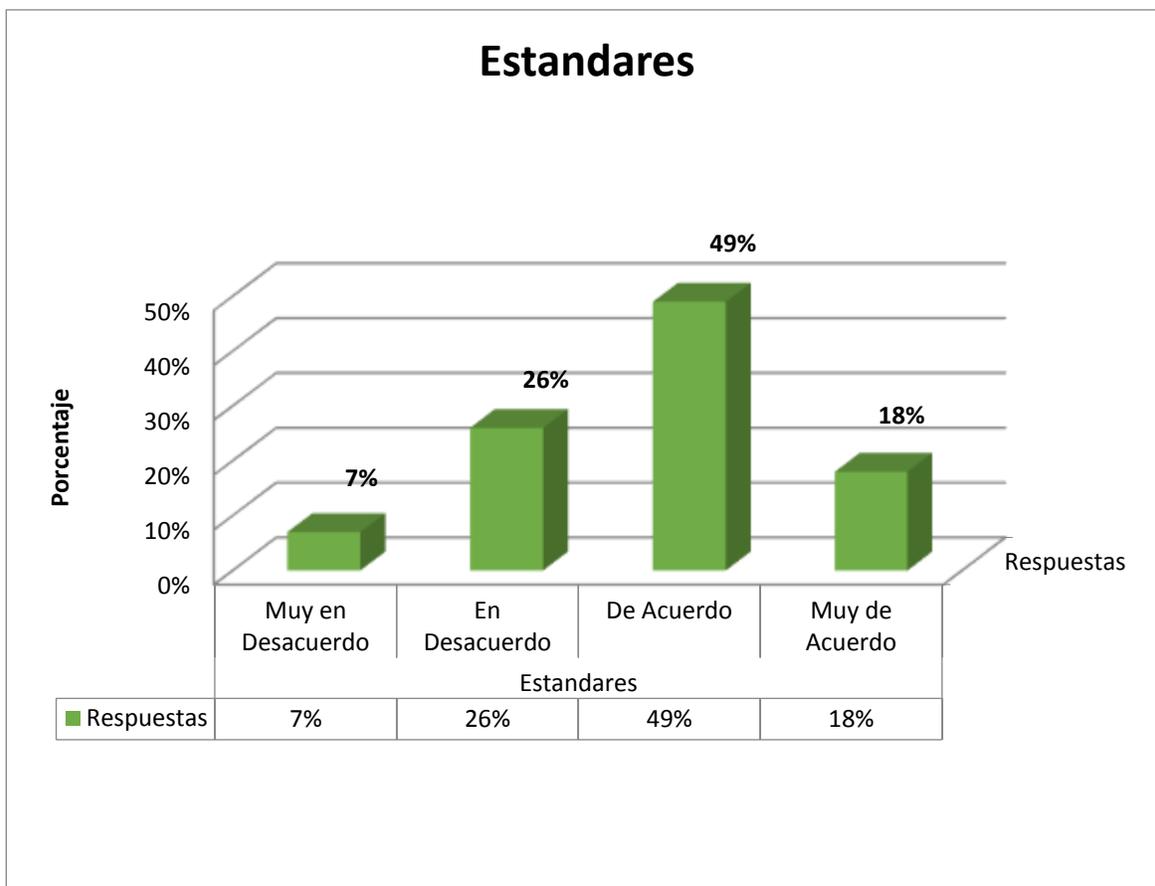
Gráfico N°13



**Fuente: Elaboración Propia**

De este gráfico presentado de la dimensión cooperación, que dice sobre la percepción de los miembros de la organización sobre si existe un espíritu de ayuda y cooperación podemos deducir que un 75 % está de acuerdo con esta dimensión y un 25% está muy en desacuerdo. (Ver gráfico N° 13)

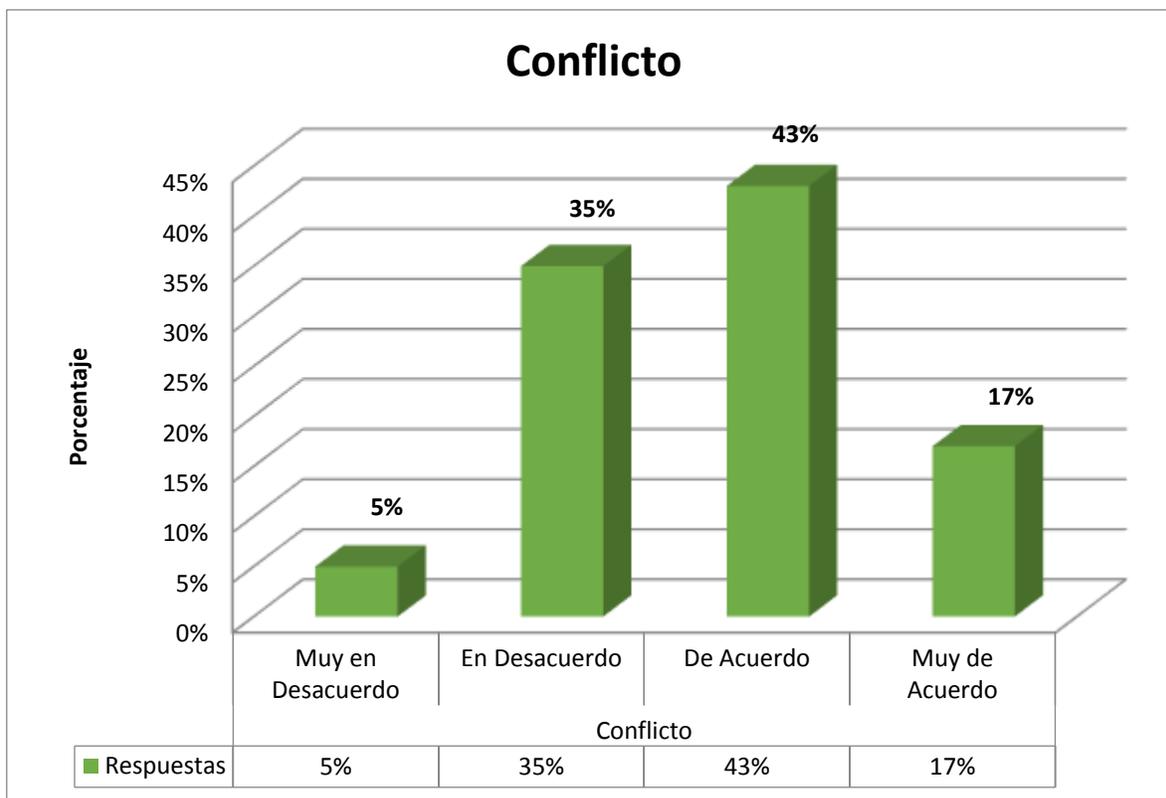
Gráfico N°14



**Fuente: Elaboración Propia**

Lo que muestra este gráfico presentado de la dimensión estándares, que dice sobre la percepción que los miembros tienen de la organización acerca de las normas de rendimiento, podemos deducir que un 33% está muy en desacuerdo con esta dimensión, mientras que un 67% está de acuerdo. (Ver gráfico N° 14)

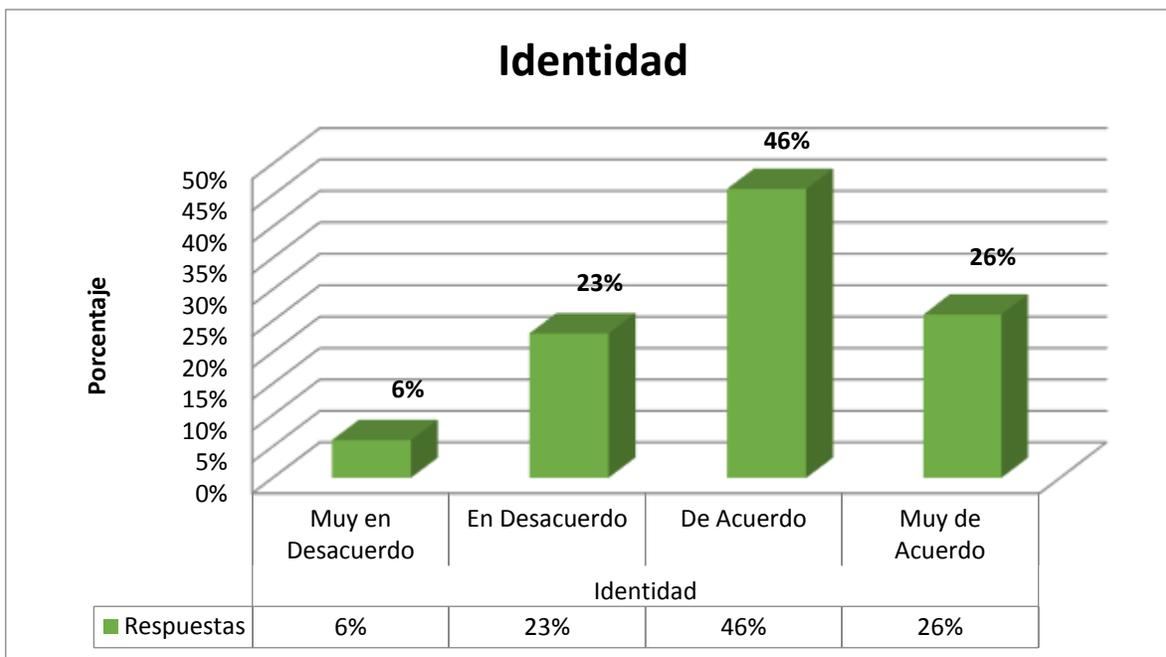
Gráfico N°15



**Fuente: Elaboración Propia**

De este gráfico presentado de la dimensión conflicto, que dice sobre el sentimiento de los miembros de la organización acerca de las opiniones, podemos deducir que los individuos creen que esta dimensión es mala, representada con un 40%, mientras que un 60% indica que es buena (Ver gráfico N° 15)

Gráfico N°16



**Fuente: Elaboración Propia**

En esta dimensión identidad, que dice sobre el sentimiento de pertenencia a la organización que tienen los trabajadores, podemos concluir que en su mayoría con un 72% las personas dicen sentirse orgullosos de pertenecer a la organización, mientras que un 29% no está de acuerdo con esto. (Ver gráfico N° 16)

### 6.3. Gráfico N°17



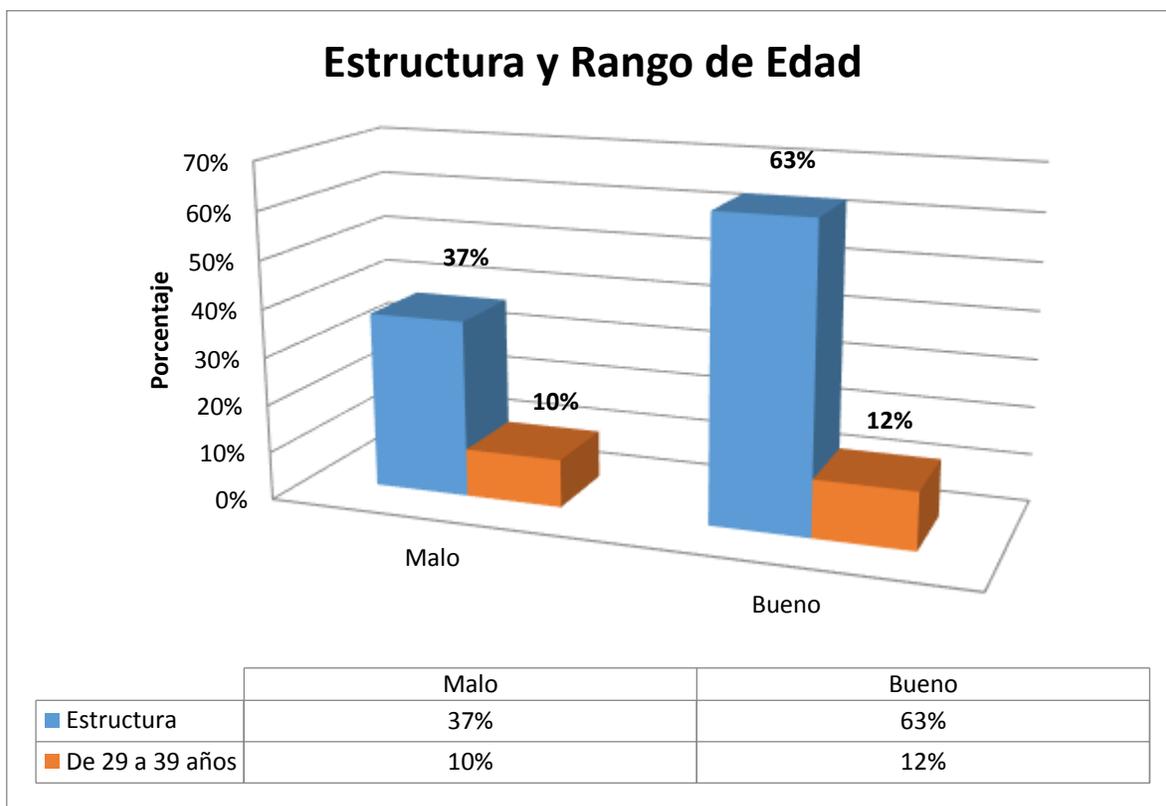
**Fuente: Elaboración Propia**

En el siguiente gráfico obtenemos la información de cómo marcha el clima entre las personas en la empresa para lograr determinar qué tan conforme se encuentran en la organización la cual nos entrega los siguientes resultados: Un 35%, lo que equivale a 9 personas, encuentran malo y regular respecto a lo que Clima Organizacional se refiere. Un 65% que son 14 personas aciertan bueno y muy bueno el Clima Organizacional dentro de la empresa. (Ver gráfico N°17)

Los siguientes gráficos se elaboran con la finalidad de ver la relación entre las variables categóricas que hay en la organización y así poder definir cuál es el de

mayor relevancia para así relacionarlo con una de las dimensiones del cuestionario y obtener una información más completa.

#### 6.4. Gráfico N°18

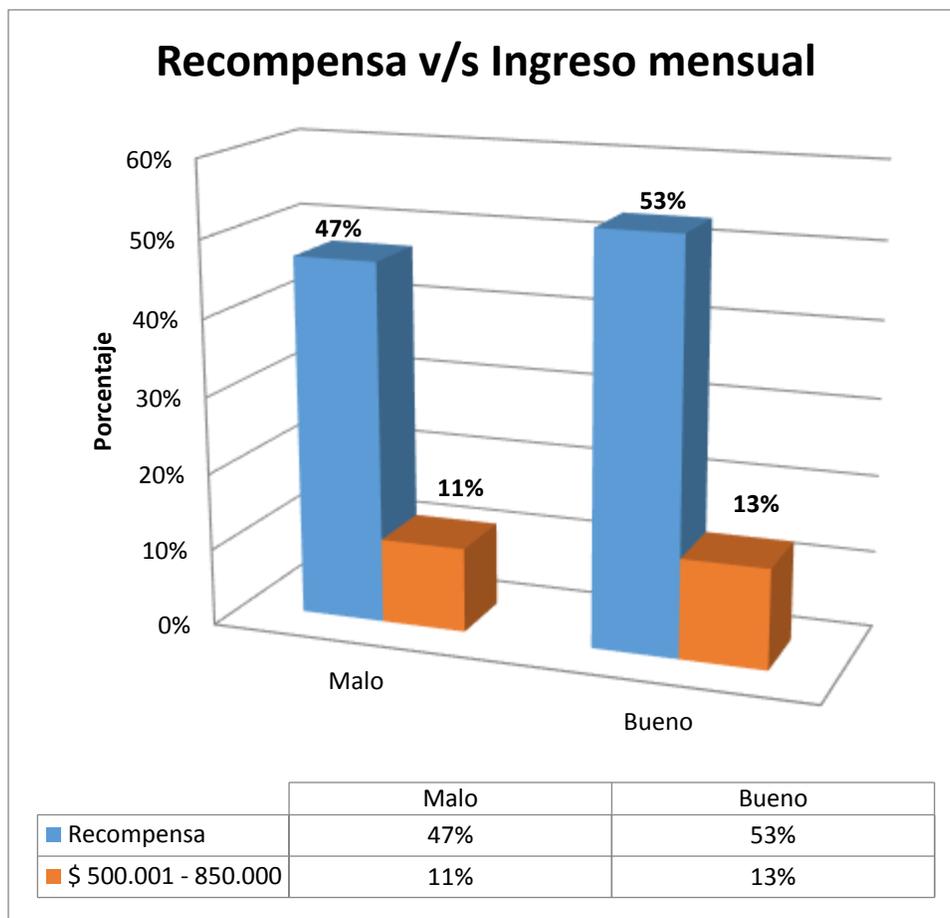


#### Fuente: Elaboración Propia

El rango de edad entre 29 a 39 años, obtuvo el más alto porcentaje dentro de los encuestados con un 73% (ver en gráfico N°2), es por esto que lo representamos en el presente gráfico con la dimensión estructura, que habla acerca de la percepción de clima que tienen los trabajadores con respecto a la organización.

Podemos destacar que en la dimensión estructura un 37% opina que el clima es malo de las cuales un 10% corresponde a las personas agrupadas en el rango de edad indicada, mientras que un 63% dice que el clima es bueno, correspondiendo al 12% de las personas con un rango de edad entre 29 y 39 años.

#### 6.5. Gráfico N°19



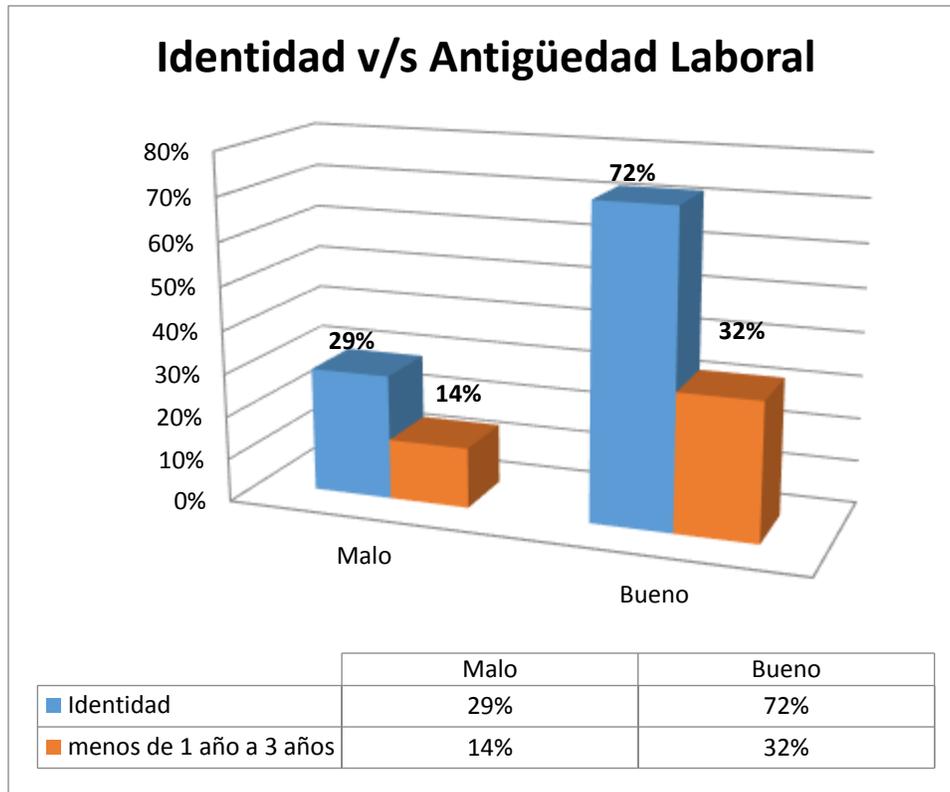
**Fuente: Elaboración Propia**

El promedio del ingreso mensual percibido de los trabajadores encuestados fluctúa entre los \$500.001-\$850.000.- con un 82% (ver gráfico N°7).

La Dimensión Recompensa, habla de la retribución que reciben los trabajadores por hacer su trabajo, según las respuestas que se obtuvieron podemos decir que es bastante equitativa entre las variables Bueno y Malo, correspondiendo un 47% a Malo y un 53% Bueno.

De las personas agrupadas en el ingreso mensual mencionado, un 11% está desconforme con la retribución que recibe, mientras que un 13%, indica estar conforme.

**6.6. Gráfico N°20**

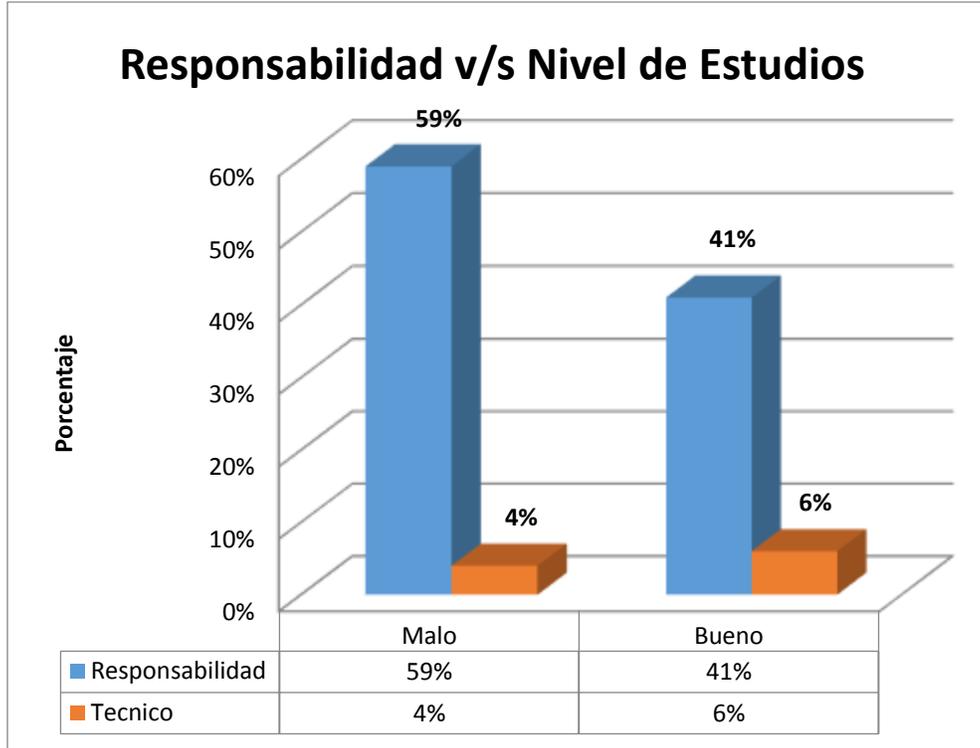


**Fuente: Elaboración Propia**

La relación entre identidad y antigüedad laborar es significativa puesto que un 72% de los colaboradores se siente identificado y logran ir obteniendo antigüedad en la organización mientras que un 29% encuentra mala la dimensión Identidad, que habla sobre un sentimiento de pertenencia a la organización.

La percepción de Identidad en relación a los años de antigüedad laboral de los trabajadores se encuentra principalmente en el rango de menos de 1 año a 3 años, en donde se destacan el mayor rango de personas conformes con esta dimensión.

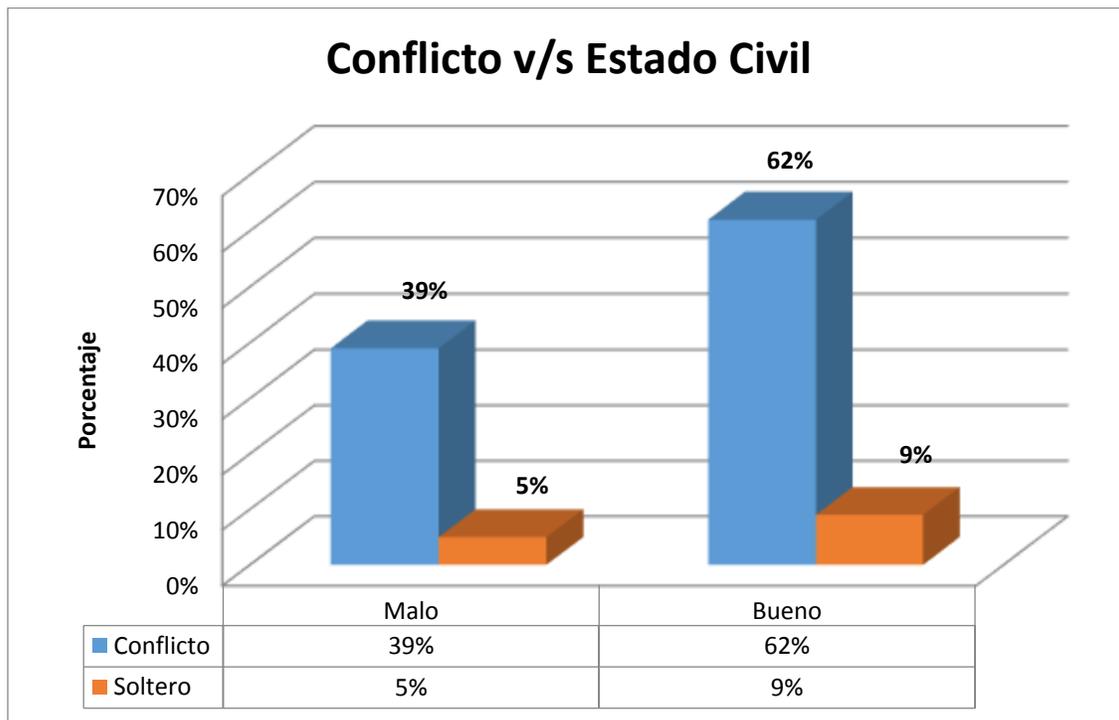
**6.7. Gráfico N°21**



**Fuente: Elaboración Propia**

La apreciación en la dimensión Responsabilidad, los porcentajes destacados son con un 59% de las personas encuestadas que lo encuentran Malo y un 41%, indica que es bueno. En relación con el nivel de estudio de los trabajadores se encuentra principalmente en el rango de estudio Técnico, en donde se destacan los mayores rangos de porcentajes de las variables.

**6.8. Gráfico N°22**



**Fuente: Elaboración Propia**

En la dimensión presentada, un 62% de las personas encuestadas indican que es bueno, mientras que un 39%, indica que es mala. En relación al estado civil, las personas que respondieron a estas variables son solteras.

## **CAPITULO 7: CONCLUSIONES**

### **7.0. Conclusiones**

A través de este trabajo se abordó el clima organizacional de la empresa Coca Cola Embonor S.A. que opera en la ciudad de Chillán. El estudio se basó en las percepciones de los trabajadores sobre dicho clima, tomando en consideración aquello dictado por sus sentidos, sus conocimientos, sus capacidades perceptuales, todo ello fue útil para esbozar el marco dentro del cual transcurre el ambiente laboral día a día en las dependencias de dicha entidad. En particular, se llevó a cabo un análisis de los factores que determinan el estado del clima organizacional aplicando el modelo teórico de Litwin y Stringer. (1968)

Bajo este enfoque integrado se conoció el clima organizacional, es decir, todo se basó en la mencionada percepción de los efectos subjetivos, de los trabajadores del área de ventas hacia la administración de la organización, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en la organización, esto circunscrito a la serie de categorías enunciadas por los teóricos mencionados.

Gracias a los resultados, pudo establecerse en primer lugar, que el perfil demográfico y social de los empleados de la sucursal se caracterizó por el hecho de que en la sucursal de Chillán, los individuos fueron principalmente adultos jóvenes de 29-39 años, de sexo masculino, solteros y casados, con hijos en su mayoría

Para el caso de la situación laboral de los trabajadores en la sede de la entidad, se pudo concluir que, en la sucursal de Chillán, la mayor cantidad de trabajadores llevan entre uno y tres años de antigüedad laboral, el salario más común se dio en el rango de \$500.001 a \$850.000, siendo la mayor parte de los trabajadores pertenecientes a este promedio.

Todos estos aspectos abordados en este proyecto de grado posibilitaron concluir finalmente que el clima organizacional ha de contribuir a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre la persona y la personalidad. Esta comprensión del clima ayudó (y seguirá ayudando) al estudio de los procesos en la administración y en particular en lo que se refiere a los efectos de estilos diferentes sobre personas, sobre las organizaciones, y sobre la salud de éstas. Con la investigación se detectó

un clima organizacional regular, y relativamente estable dentro de la organización, esto posibilitará a mediano o largo plazo, mejorar el rendimiento de los empleados y resultados óptimos para la entidad.

Paralelamente se pudo identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo y en general toda la estructura física de la empresa y así como un respeto al personal directivo al analizar íntegramente los resultados de la información proporcionada por los trabajadores se observó la existencia de un tipo de clima participativo – consultivo pues la dirección permite tomar decisiones mas específicas en los niveles inferiores a sus subordinados, en este tipo de clima la comunicación es de tipo descendente y la recompensas y castigo son ocasionales.

Finalmente de esta información se puede concluir que el clima organizacional juega un papel importante dentro de la empresa y en particular de la calidad en la gestión llegando a ser un factor de gran influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

## 7.1 Recomendaciones

Si bien el estudio realizado nos entrega resultados positivos en cuanto a la organización, nos indica que los trabajadores de Coca Cola Embonor S.A Chillán se encuentran mayormente conformes con sus puestos de trabajo. Sin embargo, siempre es importante seguir trabajando para mejorar cada día y tratar de mejorar aquello en que los trabajadores de la organización encuentran que hay falencias. Y así a través del tiempo mantener y conseguir buenos resultados en el clima empresarial y la satisfacción de todas las personas que son parte de la empresa.

En cuanto a la organización y planificación, los trabajadores manifiestan que falta mejorar estos puntos en la empresa.

- Para ello se sugiere establecer objetivo, priorizar tareas más importantes, valorar complejidad de cada una de ellas y darlas a conocer a los trabajadores.
- Para ellos se sugiere favorecer un estilo de comunicación que haga que los trabajadores reciban la información en un lenguaje claro y comprensible para todos.
- Desarrollar y fortalecer habilidades de liderazgo en las personas que asuman algún cargo de autoridad, a través de capacitaciones, específicamente en temas relacionados como:
  - 1) Habilidades para una adecuada resolución de conflictos al interior del equipo.
  - 2) Habilidades en la creación de espacios favorecedores de la participación y la creatividad de sus trabajadores.
  - 3) Habilidades en el manejo y formación de equipos de trabajo.
  - 4) Habilidades sobre liderazgo y comunicación.
- Crear un ambiente de confianza entre jefes y colaboradores, para conseguir el máximo compromiso y confianza de los empleados de la empresa, esto se puede lograr con la programación de reuniones entre los jefes y subordinados.

- Favorecer la creatividad, la participación e iniciativa entre los trabajadores de la organización, a través de grupos de trabajo que se reúnan con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlas.
- Motivar a todos los trabajadores a través de: buen trato laboral, expectativas a futuro, premios, actividades recreacionales, reconocimiento del trabajo realizado, entre otras. Todo tipo de actividad motivacional, recreacional entre los trabajadores de la empresa, ayuda a fortalecer la comunicación, satisfacción en las personas y así fortalecer el Clima de la Organización, la participación aumenta el compromiso y motivación con las decisiones adquiridas, ofreciendo una recompensa incentiva a sus trabajadores.

## **7.2 Bibliografía**

- Clima Organizacional  
<https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario
- Según Carlos Alberto Paz,  
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/clima-laboral-restaurantes.html>  
Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Clima Organizacional - Gestion.Org  
<https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>
- Tesis Clima laboral en una empresa financiera en el área de ventas en terreno (UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES CAMPUS FERNANDO MAY)
- Extraído Factores internos que influyen en el clima organizacional  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/.../castropiñamariacarolina2017.pdf>
- El modelo de Litwin y Stringer análisis de los factores determinantes del clima organizacional  
190.242.62.234:8080/.../1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stringer%20%281%.
- Jiménez, L. (2011). 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. 27/10/2017, de Gestiópolis.com Sitio web:  
<https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivosempresariales/>
- Satisfacción Laboral - Universidad del Bío-Bío NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA CIUDAD DE CHILLÁN”  
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%20C%20Carol%20Marlenne.pdf>
- Ortiz, P & Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. 25/10/2017, de Periódicos electrónicos en

Psicología Sitio web:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870350X2008000200017](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870350X2008000200017)

- Modelo de Lewin <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.html>
- Litwin y Stringer (1968)  
<http://climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.com>
- tesis clima org Litwin-Stinger  
[190.242.62.234:8080/.../1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20%281%...](http://190.242.62.234:8080/.../1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20%281%...)
- Los elementos del clima organizacional  
<http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com/2009/10/elementos-del-clima-organizacional.html>
- conocer el clima organizacional, sus elementos  
<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000335.pdf>
- Las percepciones que abarca el Clima Organizacional tienen origen en varios factores  
<https://marialuzbenchuga.wordpress.com/dimensiones-del-clima-organizacional/>
- Modelo de las cuatro fuerzas del cambio organizacional  
<https://www.evaluandosoftware.com/desarrollo-organizacional/>
- Esquema de Clima Organizacional  
<http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1846/TESES%20GRADO.pdf?sequence=1>
- Cultura Organizacional: clave en el éxito de la compañía  
<https://blog.acsendo.com/cultura-organizacional-clave-en-el-exito-de-la-compania/>
- Desarrollo de la cultura organizacional.  
<https://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiquete/2012/02/27/el-desarrollo-de-la-cultura-organizacional/>
- Elementos del clima organizacional  
[www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2769/1/T-UCE-0007-72.pdf](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2769/1/T-UCE-0007-72.pdf)

- La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow  
[www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf](http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf)  
Teoría de la expectativa En 1964 Víctor Vroom  
<http://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-expectativa/>

### 7.3. ANEXOS

## CUESTIONARIO

Para realizar el estudio de Clima Organizacional de Coca-Cola Embonor S.A., se ejecutó un cuestionario validado por los autores Litwin y Stringer (1968) de 53 afirmaciones, junto con esto un análisis Demográfico de 7 preguntas.

### CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL (LIYWIN & STRINGER)

La encuesta de clima laboral es una herramienta de gestión estratégica que cumple un papel importante en el éxito de la organización para medir de manera anónima las observaciones que tiene cada colaborador a cerca de su empresa.

El objetivo de este instrumento de medición es analizar la percepción de clima organizacional de los trabajadores del área de ventas de la Empresa Coca-Cola Embonor S.A. Chillán, con la finalidad de proponer sugerencias para fortalecer el clima laboral de la organización.

El cuestionario que responderá a continuación consta de dos partes:

- I. Datos demográficos, donde tendrá que marcar con una X la alternativa que más lo identifique dentro de la empresa.
- II. Cuestionario de clima laboral, creado por los autores Litwin y Stringer (1968) con el objetivo de medir el clima organizacional dentro de la empresa, a través de nueve dimensiones: estructura: responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, deberá marcar con una X la alternativa que más lo represente de cada afirmación, en una escala de respuestas que está conformada del 1 al 4, donde 1 es muy en desacuerdo y 4 muy de acuerdo.

\*AGRADECEMOS SU DISPONIBILIDAD Y CONFIABILIDAD.

### CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

#### I. DATOS DEMOGRÁFICOS

**Análisis descriptivo de la muestra (marca con una X la alternativa que se acomoda a tu situación en la empresa)**

<b>Sexo</b>	Masculino	Femenino

<b>Edad</b>	De 18 a 28 años (1)	De 29 a 39 años (2)	De 40 a 50 años (3)	50 o más años de edad (4)
<b>Estado Civil</b>	Casado	Soltero	Viudo	Divorciado
<b>Nivel de Estudios</b>	Básico (1)	Medio (2)	Técnico (3)	Universitario (4)
<b>Hijos</b>	Si (1)		No (2)	
<b>Antigüedad Laboral</b>	Menos de 1 a 3 años (1)	De 4 a 6 años (2)	De 7 a 9 años (3)	10 o más años (4)
<b>Ingreso Mensual</b>	\$160.000 - \$500.000 (1)	\$500.001 - \$850.000 (2)	\$850.001 - \$1.000.000 (3)	\$1.000.001 - \$2.000.000 (4)

II. CUESTIONARIO DE LITWIN & STRINGER, 1968 (marca con una **X** la alternativa que más te represente de cada afirmación)

<b>ESTRUCTURA</b>	<b>MUY EN DESACUERDO (1)</b>	<b>EN DESACUERDO (2)</b>	<b>DE ACUERDO (3)</b>	<b>MUY DE ACUERDO (4)</b>
1.En esta organización las tareas están claramente definidas				
2.En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3.En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4.Conozco claramente las políticas de esta organización				
5.Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				

7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>MUY EN DESACUERDO (1)</b>	<b>EN DESACUERDO (2)</b>	<b>DE ACUERDO (3)</b>	<b>MUY DE ACUERDO (4)</b>
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
<b>RECOMPENSA</b>	<b>MUY EN DESACUERDO (1)</b>	<b>EN DESACUERDO (2)</b>	<b>DE ACUERDO (3)</b>	<b>MUY DE ACUERDO (4)</b>
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				

21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error no me sancionan.				
<b>DESAFIOS</b>	<b>MUY EN DESACUERDO (1)</b>	<b>EN DESACUERDO (2)</b>	<b>DE ACUERDO (3)</b>	<b>MUY DE ACUERDO (4)</b>
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia en el negocio donde estamos.				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
<b>RELACIONES</b>	<b>MUY EN DESACUERDO (1)</b>	<b>EN DESACUERDO (2)</b>	<b>DE ACUERDO (3)</b>	<b>MUY DE ACUERDO (4)</b>
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables				
<b>COOPERACION</b>	<b>MUY EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>

	(1)	(2)	(3)	(4)
34.En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35.La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36.En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37.La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien				
38.Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39.Me siento orgulloso de mi desempeño				
<b>ESTANDARES</b>	<b>MUY EN DESACUERDO (1)</b>	<b>EN DESACUERDO (2)</b>	<b>DE ACUERDO (3)</b>	<b>MUY DE ACUERDO (4)</b>
40.Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores				
41.Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42.Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43.Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44.La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
<b>CONFLICTO</b>	<b>MUY EN DESACUERDO (1)</b>	<b>EN DESACUERDO (2)</b>	<b>DE ACUERDO (3)</b>	<b>MUY DE ACUERDO (4)</b>
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47.Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos				

48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
<b>IDENTIDAD</b>	<b>MUY EN DESACUERDO (1)</b>	<b>EN DESACUERDO (2)</b>	<b>DE ACUERDO (3)</b>	<b>MUY DE ACUERDO (4)</b>
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización				
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				

