



**Análisis de la dimensión “reconocimiento” de la encuesta de clima
organizacional de la Planta de Conserva de Pesquera Sur**

Parte I

Tesis de grado para optar al grado de
Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional

MARCELO CONCHA

Profesor guía: WALDO PÁVEZ

Santiago, octubre de 2021

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
1 Introducción	5
1.1 Objetivo general	10
1.2 Objetivos específicos	10
1.3 Descripción de la organización	11
2 Marco Teórico	18
3 Marco Metodológico	29
3.1 Instrumento	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	8
Figura 2.	15
Figura 3.	15
Figura 4.	16
Figura 5.	17
Figura 6.	17

RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivo general identificar los factores que influyen en que la subdimensión “beneficios”, de la dimensión “reconocimiento” de la encuesta de clima organizacional de la Planta de Conserva de la Pesquera Sur, no haya tenido variaciones significativas durante los últimos años.

Los objetivos específicos son: a) conocer cuáles son los componentes de la subdimensión “beneficios” de la encuesta de clima organizacional realizada anualmente en la Planta de Conserva de Pesquera Sur; b) desarrollar los instrumentos y herramientas de investigación definidas para indagar los factores en estudio; c) aplicar las herramientas de investigación definidas para explorar los factores, y d) analizar los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las herramientas de investigación. Asimismo, la pregunta guía de investigación es: ¿cuáles son las causas de que la subdimensión “beneficios”, incluida en la dimensión “reconocimiento” de la encuesta de clima organizacional realizada anualmente en la Planta de Conserva de la Pesquera, no haya tenido variación significativa durante los últimos cinco años?

El estudio se realizó en la empresa chilena PESQUERA S.A., en la División La Pesquera Sur que se dedica a la pesca extractiva y al procesamiento de recursos hidrobiológicos para la elaboración de jurel congelado y en conservas, harina y aceite de pescado, y crustáceos congelados.

La investigación se basó en la revisión de la encuesta anual de clima organizacional que desarrolla la empresa PESQUERA S.A. para todos sus trabajadores y divisiones, y se centró específicamente en una de las dimensiones de esta, la dimensión “reconocimiento”. Esta dimensión posee tres componentes: conformidad con el reconocimiento, conformidad con la remuneración y conformidad con los beneficios; en este último se centra el estudio, pues hace cinco años que se mantiene sin variación, lo que ha llamado la atención de la gerencia de capital humano, la cual ha señalado la necesidad de investigar el por qué de dicha situación.

Finalmente, la metodología de recolección de datos escogida para este trabajo es la de investigación-acción, y el método de análisis de datos utilizado es el cuantitativo, por lo que se tiene como base una encuesta tomada a 320 colaboradores, pertenecientes a un turno completo de la Planta de Conserva de La Pesquera Sur. El análisis de los resultados arrojó que existe un desconocimiento acerca de los beneficios entregados por la empresa, y que algunos de estos son poco utilizados por no ajustarse a la realidad de los trabajadores. Asimismo, los colaboradores señalaron la necesidad de contar con beneficios enfocados en la salud y la recreación familiar, lo que permite sugerir que se debe generar una campaña de comunicaciones interna que ayude a los colaboradores a conocer los beneficios de la empresa y a mejorar dicha parrilla de beneficios, de modo que estos apunten hacia las necesidades reales de éstos.

INTRODUCCIÓN

Desde un análisis amplio, se puede entender que las dinámicas que configuran un ambiente laboral al interior de una organización, donde interactúan personas en su rol de trabajadores, constituyen el clima organizacional. Dado que los ambientes laborales son compuestos por personas con diversos procesos psicológicos, el ambiente organizacional no se encuentra exento de estos procesos, pues es permeado por las interacciones de las personas y los grupos; así, al interior de una organización se pueden encontrar expresiones psicológicas del clima organizacional que “reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad” (Sandoval, 2004, p. 83).

El clima organizacional es entendido como “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, y ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Sandoval, 2004, p. 84). Este ha sido un tema que ha generado interés al interior de las organizaciones. Así, desde hace algunos años se ha verificado que aquellas empresas que poseen buenos resultados en sus indicadores de clima organizacional también poseen buenos resultados en términos económicos. En este sentido, el clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral y corresponde a las características que pueden ser percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, el cual se considera una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y del comportamiento individual.

Lo anterior ha permitido que, dentro de las prácticas de gestión y desarrollo de personas, el clima organizacional se considere parte esencial de las evaluaciones, así como las del desempeño de los trabajadores; de esta manera, es un subsistema interesante para su investigación y estudio. Este se ha ido incorporando paulatinamente a la evaluación de ambientes y condiciones laborales, al aplicar instrumentos de evaluación de riesgos psicosociales, clima organizacional, satisfacción laboral y compromiso, entre otros factores, cuyos resultados permiten visualizar las

dimensiones con menor desarrollo o de percepción crítica. Con ello, es posible focalizar los esfuerzos y planes de acción con una mirada estratégica, de mediano y largo plazo, para la gestión de los procesos de los diferentes subsistemas del ciclo de vida laboral.

Diversos autores han establecido variables que deben ser consideradas en las mediciones de clima organizacional, uno de ellos es Brunet (1987), quien afirmó que, para evaluar el clima de una organización, es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones: a) autonomía individual, la cual incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión. b) Grado de estructura que impone el puesto y el grado en que los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores. c) Tipo de recompensa, el cual se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción. d) Consideración, que se refiere al agradecimiento y el apoyo, ligados al estímulo que un empleado recibe de su superior.

La evaluación del clima organizacional se ha establecido como un ámbito relevante en las áreas de gestión y desarrollo de personas en casi todas las empresas de las diversas áreas productivas y de servicios. Dentro del mundo de las empresas pesqueras en Chile ésta también se ha constituido como un ámbito de medición y una de ellas es La Pesquera S.A. .

Esta empresa inició sus operaciones en Chile en 1965, con una actividad centrada en la pesca y el procesamiento de camarones y langostinos. En la actualidad, PESQUERA S.A. participa en los negocios de pesca extractiva en el norte y el sur de Chile, en la acuicultura del salmón atlántico y en el cultivo de mejillones y abalones. Sus operaciones se desarrollan desde el norte de Chile, en Iquique, hasta el extremo sur del país, a lo largo de 6640 km de costa. Este crecimiento la ha llevado a un lugar de privilegio en los mercados internacionales, pues exporta a más de 50 países (PESQUERA S.A., s.f.). Por otro lado, en la visión corporativa de PESQUERA S.A., se declara que desean incrementar en los próximos años, los volúmenes de producción

por medio de la optimización del uso de su capacidad instalada, la mejora en la eficiencia de cada uno de sus procesos y el alcance de altos estándares de calidad en sus productos terminados (División La Pesquera, 2019).

En la misión se estipula que para la empresa es fundamental “alimentar al mundo desde el mar con productos saludables” (PESQUERA S.A., s.f., párr. 2), con lo que se proclama que su cultura organizacional se basa en la excelencia en los procesos, el fomento de equipos comprometidos, el mantenimiento de un ambiente laboral grato, el trabajo por objetivos y el incentivo de las ideas innovadoras que privilegian la sostenibilidad.

Pesquera S.A. ha decidido adoptar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los que son una iniciativa impulsada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el 2015, y se ha propuesto un plazo que se extiende al 2030 para lograr 8 de sus 17 objetivos. Los ODS se crean “para dar continuidad a la agenda de desarrollo tras los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)” (UNDP, s.f., párr. 1). Uno de estos ODS se centra en la salud laboral y el bienestar, afirmando que se debe “garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades” (Naciones Unidas, s.f., párr. 1). Asimismo, para el 2030 se busca “reducir la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles en un tercio, por medio de la prevención y el tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar” (Organización Panamericana de la Salud, s.f., párr. 12). En ese sentido, es un objetivo primordial para PESQUERA S.A. brindar adecuadas condiciones de bienestar y de salud ocupacional para sus trabajadores, así como para las comunidades locales vinculadas con sus diferentes actividades productivas.

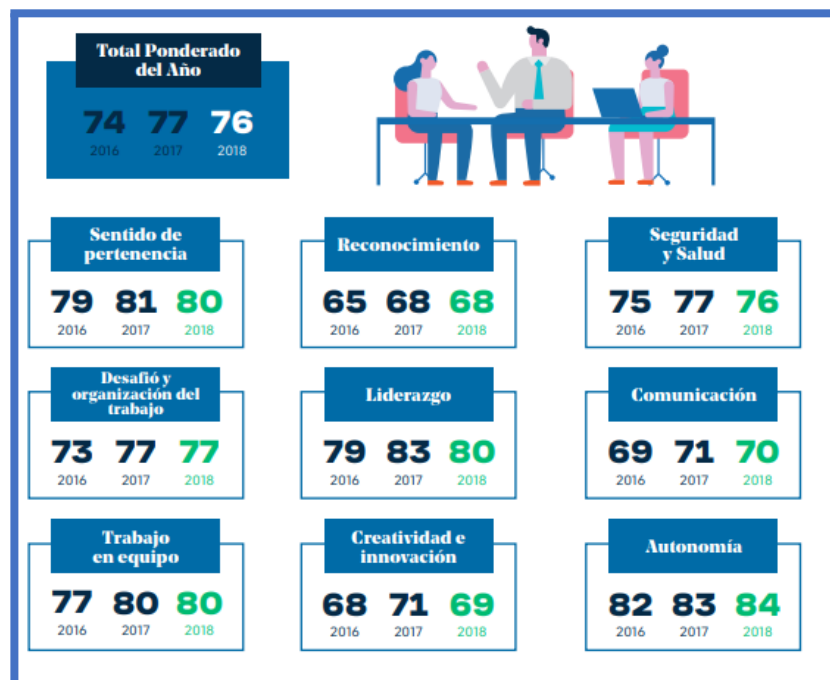
Para cumplir con este objetivo, la compañía ha implementado una serie de acciones que aseguren a sus colaboradores condiciones dignas y seguras de trabajo. Para Pesquera S.A. el bienestar integral del trabajador es fundamental en su desempeño laboral y en el desempeño productivo general de la empresa; no solo se trata de producir más y mejor, o agregar valor e incrementar la productividad, sino que se busca avanzar a niveles cada vez mayores de satisfacción laboral, fruto de la relación entre lo

entregado y lo recibido por el trabajador. Es por esto que PESQUERA S.A. considera relevante que el ambiente laboral dentro de la empresa sea medido a través de la encuesta de clima organizacional. De acuerdo con los estudios realizados por la empresa, en el 2017 se alcanzó un grado de satisfacción del 77 %, mientras que en 2018 se logró un 76 % entre ambas divisiones (División La Pesquera, 2019).

La encuesta de clima organizacional se aplica en la empresa PESQUERA S.A. desde el año 2014. Dicho instrumento cuenta con las siguientes dimensiones a evaluar: sentido de pertenencia empresaria, autonomía, reconocimiento, creatividad e innovación, cohesión y trabajo en equipo, desafío y organización en el trabajo, liderazgo, comunicación, y seguridad y salud en el trabajo. Estas son evaluadas año tras año en todas las dependencias de La Pesquera Sur.

Figura 1.

Dimensiones evaluadas en la encuesta de clima organizacional



Fuente: tomado de (División La Pesquera, 2019)

Esta encuesta fue desarrollada por los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (la OTIC) de la Cámara Chilena de la Construcción (CCHC), y como la empresa LA PESQUERA está asociada a la Cámara, la Gerencia de Pesquera solicitó realizar la encuesta en todas sus divisiones, a fin de compararse con las otras empresas asociadas a la CCHC. En todos los años que se ha aplicado la encuesta en LA PESQUERA, una de sus dimensiones se ha mantenido baja y sin variaciones positivas, lo que inquieta a sus directivos y al área de recursos humanos, o capital humano, como es llamada en esta empresa. Se trata de la dimensión “reconocimiento”, y dentro de ella, la subdimensión “beneficios”, la cual se ha mantenido siempre en bajo rango, cercano al 52 %, mientras las demás dimensiones de medición superan el 60 %; ello genera una problemática interesante de investigar. Esto ocurre en todas las plantas pertenecientes a la división La Pesquera Sur; no obstante, esta investigación se centra en la planta de conserva de la ciudad de Coronel.

Dentro de los objetivos primordiales de la empresa, se destaca la importancia de las condiciones de trabajo de los empleados, y la encuesta de clima organizacional es una de las herramientas para evaluar el logro de dicho objetivo. Por ello, el foco de investigación de este trabajo se centra en el estudio de la dimensión “reconocimiento” y la manera en que esta es evaluada en la Planta de Conserva de Coronel.

Por lo anterior, el objeto de estudio se centra en indagar la relación entre la ausencia de variación en la variable “reconocimiento” durante los últimos cinco años y su impacto en el clima organizacional. Para ello, es necesario analizar la percepción de los colaboradores con respecto a los beneficios que ofrece la empresa y los requeridos por estos, con la finalidad de obtener una mejora en la dimensión “reconocimiento”. Finalmente, la investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las causas para que la subdimensión “beneficios”, incluida en la dimensión “reconocimiento” de la encuesta de clima organizacional, realizada anualmente en la planta de conserva, no haya tenido variación significativa durante los últimos cinco años?

Objetivo general

Identificar los factores que influyen en que la subdimensión “beneficios” de la dimensión “reconocimiento” de la encuesta de clima organizacional de la planta de conserva no haya tenido variaciones significativas durante los últimos años.

Objetivos específicos

- Conocer los componentes de la subdimensión “beneficios” de la encuesta de clima organizacional realizada anualmente en la Planta de Conserva de La Pesquera Sur.
- Desarrollar los instrumentos y herramientas de investigación que permitan indagar los factores bajo estudio.
- Aplicar los instrumentos y herramientas de investigación definidas para explorar los factores.
- Analizar los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos y herramientas de investigación.

La relevancia de este trabajo investigativo radica en la necesidad que tiene la Gerencia de Capital Humano de la Pesquera Sur, de saber cuáles son las razones por las que, a pesar de los esfuerzos para beneficiar a los colaboradores, el indicador de la encuesta de clima organizacional referido a dicha subdimensión se mantiene sin movimiento desde hace cinco años. Ello ha de permitirle a la empresa enfocarse de una mejor forma en los beneficios para sus colaboradores. Finalmente, el aporte del estudio a la implementación de un proyecto de mejora de los beneficios a los colaboradores o a la creación de un programa de comunicaciones internas permitiría que la empresa mejorará el resultado del indicador de la subdimensión “beneficios”, al igual que su parrilla de incentivos para los colaboradores.

Descripción de la organización

PESQUERA S.A. posee actualmente tres grandes divisiones: División Salmones, División Pesquera y División Cultivos. División Pesquera se divide en dos macrozonas: sur y norte; la primera cuenta con operaciones en Coronel, Talcahuano, Tomé (región del Biobío) y San Antonio (región de Valparaíso); y la segunda, en Iquique (región de Tarapacá) (División Pesquera, 2019). La operación de la zona sur se dedica a la pesca extractiva y al procesamiento de recursos hidrobiológicos para la elaboración de jurel congelado y en conservas, harina y aceite de pescado, y crustáceos congelados.

La empresa declara como su misión el “alimentar al mundo desde el mar con proteínas saludables y nutritivas producidas bajo procesos sostenibles y comprometidos con el medio ambiente y las comunidades donde estamos insertos” (PESQUERA S.A., s.f., párr. 2), en su página web y reportes de sustentabilidad, sin embargo, no es posible encontrar declarada una visión ni una estrategia organizacional.

El proceso de gestión de personas que aborda este trabajo investigativo se centra en el detectado en las encuestas de clima organizacional anual realizada por la empresa, proceso liderado por la Gerencia de Capital Humano PESQUERA S.A. y realizado por el Departamento de Capital Humano de Pesquera Sur. Las dimensiones centrales del clima organizacional que se genera en PESQUERA S.A. es un insumo importante de las evaluaciones con las que cuentan las áreas y los departamentos de gestión de personas, no solo en ella, sino que en las empresas pesqueras chilenas, puesto que la medición de éstos les permiten levantar indicadores y mediciones periódicas, para alcanzar sus objetivos y la productividad esperada.

Esta organización inició sus operaciones en Chile en 1965, con una actividad centrada en la pesca y el procesamiento de camarones y langostinos. Para PESQUERA S.A. el bienestar integral del trabajador es fundamental en su desempeño laboral y productivo; como organización consideran relevante que el ambiente laboral dentro de la empresa sea medido a través de la encuesta de clima organizacional.

Esta encuesta se aplica en la empresa desde el año 2014, y evalúa diversas dimensiones:

- Sentido de pertenencia empresarial
- Autonomía
- Reconocimiento
- Creatividad e innovación
- Cohesión y trabajo en equipo
- Desafío y organización en el trabajo
- Liderazgo y comunicación
- Seguridad y salud en el trabajo

Estas dimensiones son evaluadas anualmente en todas las dependencias de Pesquera Sur. En el proceso de construcción de la encuesta, la OTIC de la CCHC definió:

El enfoque perceptual en la actualidad es el que ha demostrado mayor utilidad y que permite tener una visión más dinámica de la organización; sostiene que es la percepción de las variables organizacionales la que va a influir en el comportamiento de las personas. Según este enfoque, las personas reciben una gran cantidad de estímulos físicos y sociales de la organización que no pueden procesarlos en su totalidad y, por tanto, restringen y seleccionan dicha información. En este proceso juega un papel importante la atención que está siendo influenciada, por una parte, por la fuerza y significación de los estímulos y, por otra, por una serie de características motivacionales, cognitivas, de personalidad del propio sujeto, así como también por su aprendizaje anterior. (Cámara Chilena de la Construcción, 2012, p. 4)

En ese orden de ideas, este enfoque no pretende lograr la medición objetiva de las variables, sino que intenta conocer cómo es percibida la organización por los miembros que la componen. La encuesta entiende el clima organizacional de la siguiente forma:

[Un] conjunto de percepciones compartidas por los miembros de la organización acerca de las prácticas y procedimientos de ésta, acerca de su estructura, y acerca

de su ambiente físico de trabajo, es decir, la percepción de las variables que conforman el ambiente laboral. El clima organizacional así definido pasa a ser un factor interviniente que media entre las características significativas del sistema organizacional y las interacciones de los individuos que en él trabajan. (Cámara Chilena de la Construcción, 2012, p. 5)

En el documento de creación de la encuesta realizado por la OTIC para PESQUERA S.A., se identifican ciertas características del concepto de clima organizacional:

1. El clima se refiere a la percepción de los miembros de la organización, e integra tanto las características organizacionales como las características personales que están influyendo en la percepción.
2. El clima, al referirse a la percepción de los miembros de la organización, no necesariamente refleja la realidad tal cual es. El clima sería el "filtro" a través del cual pasan los fenómenos objetivos.
3. El clima se relaciona con la conducta de los individuos en la organización. Para entender el comportamiento organizacional, es fundamental conocer las percepciones que tienen las personas en la organización.
4. Las características organizacionales son percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en ese medio y son significativas para ellos, pero descriptivamente, sin evaluarlas. Es importante tener presente que la percepción es un concepto descriptivo y no evaluativo, lo cual implicaría un juicio, esto lo diferencia del concepto de satisfacción laboral que implica una evaluación de parte del individuo que trabaja en la organización.
5. Al considerar clima organizacional como la percepción de los miembros de la organización, de aquellos aspectos del ambiente organizacional que están más inmediatos a la experiencia del individuo, se puede desprender que en una organización pueden existir diferencias de percepciones que configuran subclimas, ya sea por grupos de trabajo o por niveles jerárquicos o por otra atribución situacional, pero que en su conjunto constituyen el clima de la organización.

6. El clima es un atributo propio de la organización, que se diferencia de otras organizaciones cuyas características o dimensiones pueden ser distintas. (Cámara Chilena de la Construcción, 2012, p. 6)

Igualmente, a partir del documento, se entiende que el objetivo general de la encuesta es el descrito a continuación:

- Evaluar y monitorear el clima organizacional de la empresa, es decir, las percepciones que experimentan los miembros de la organización acerca de ésta y de su trabajo, que a su vez determinarán el comportamiento y el desempeño laboral.

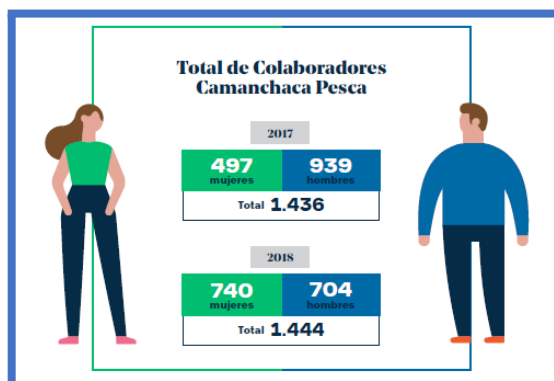
Con los siguientes objetivos específicos:

- Diseñar, construir y aplicar un cuestionario de clima organizacional, que permita medir periódicamente las dimensiones y variables más significativas.
- Evaluar, a través de la percepción de los trabajadores, el clima organizacional en PESQUERA S.A..
- Evaluar diferenciadamente el clima organizacional por cada una de las instalaciones de PESQUERA S.A. (Iquique, Caldera, Tomé, Coronel, Puerto Montt, Rauco).
- Evaluar diferenciadamente el clima organizacional por cada una de las áreas de las diferentes instalaciones de PESQUERA S.A.
- Identificar las probables causas que están generando una percepción negativa de determinadas dimensiones a nivel de empresa.
- Proporcionar información necesaria que oriente y apoye el diseño y ejecución de estrategias, planes y programas tendientes a superar o administrar las dimensiones diagnosticadas en la organización. (Cámara Chilena de la Construcción, 2012, p. 7)

Cabe mencionar, que en la División Pesquera se desempeñan más de 1400 colaboradores; algunos números relevantes son los siguientes:

Figura 2.

Total de colaboradores de División Pesquera

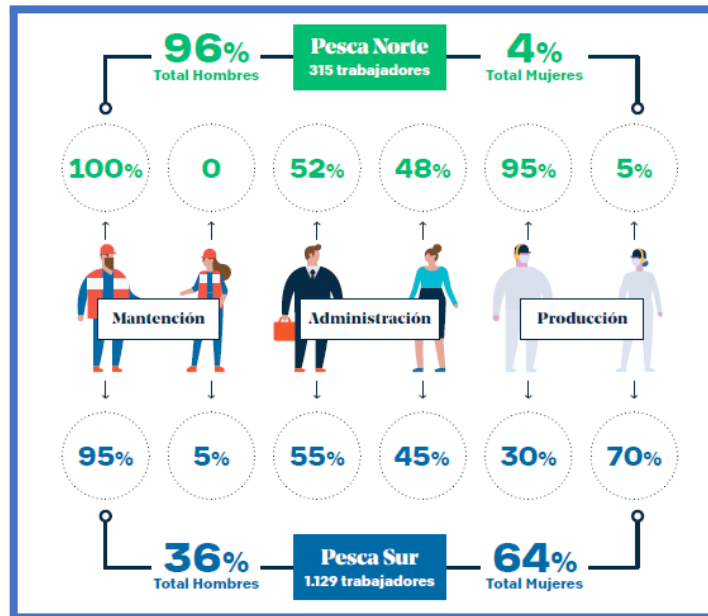


Fuente: tomado de (División Pesquera , 2019)

En los últimos años se ha incrementado, significativamente, la participación de las mujeres en el trabajo de la empresa, equiparando las cifras de empleo masculino y femenino durante el año 2018 (División Pesquera, 2019).

Figura 3.

Cifras de empleo por género



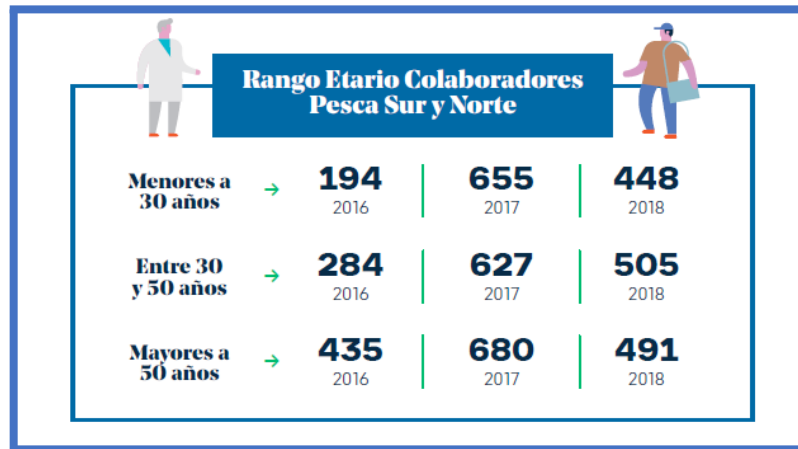
Fuente: tomado de (División Pesquera, 2019)

En relación con el desempeño de funciones, es posible clasificar a los colaboradores de PESQUERA S.A. según tres grandes funciones:

- Personal de mantenimiento: técnicos o ingenieros que desempeñan un rol de soporte de las operaciones de la compañía como, por ejemplo, carpinteros, soldadores, eléctricos, motoristas de barcos, informáticos, operadores de maquinarias y transportistas, entre otros.
- Personal administrativo: todo trabajador que realiza funciones como asistente, controles de procesos, jefes de áreas, subgerentes, supervisores, prevencionistas y del área de capital humano.
- Personal de producción: personal que desempeña única y exclusivamente en las áreas de procesos, como operarios de las plantas de harina, conservas y congelados; personal de control de calidad y los tripulantes de las embarcaciones (División Pesquera , 2019).

Figura 4.

Rango etario entre colaboradores de la zona sur y la zona norte

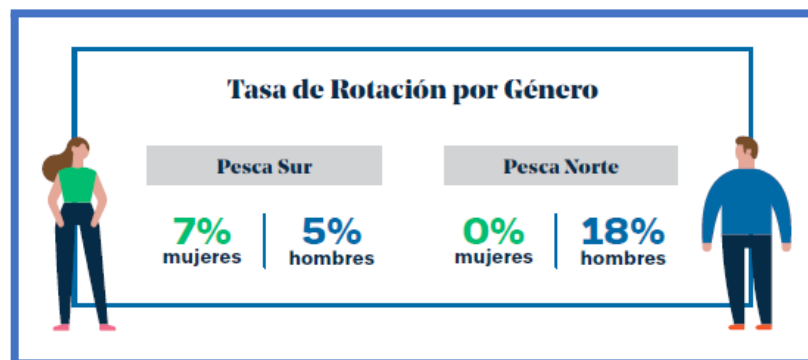


Fuente: tomado de (División Pesquera , 2019)

En cuanto al personal, se sabe que “lograr que tres generaciones distintas convivan exitosamente en una misma empresa va en directo beneficio del clima laboral y del fomento de una mejor calidad de vida de todos quienes forman parte de ella” (González, 2014, párr. 3).

Figura 5.

Tasa de rotación por género



Fuente: tomado de (División Pesquera , 2019)

Como se aprecia en la tabla, existen bajos porcentajes de rotación de personal. Pesquera Sur cuenta con las mejores rentas dentro del rubro; además, la empresa se esmera en brindar becas de estudios y programas para que las comunidades mejoren

sus competencias y logren desarrollarse de manera integral. Actualmente, el salario menor en la zona sur asciende a USD 659; y en el caso de la zona norte, este corresponde a USD 534. Estas cifras son superiores al salario mínimo en Chile, lo que sitúa a División Pesquera como una empresa pesquera bien posicionada en términos de remuneraciones, en relación con otras pesqueras locales (División Pesquera , 2019).

Figura 6.

Porcentaje de trabajadores por sueldo



Fuente: tomado de (División La Pesquera, 2019)

PESQUERA S.A. ha decidido implementar protocolos en contra de la discriminación laboral, y en favor de la inclusión laboral y de la inserción laboral de extranjeros; asimismo, la empresa dispone de protocolos de acción indicados en el reglamento interno que son conocidos por todos sus trabajadores. Frente a cualquier caso de discriminación y/o abuso laboral, se notifica al Departamento de Capital Humano, cuyos profesionales informan a las partes involucradas y dan inicio a una investigación interna. Disculpas públicas y el refuerzo de las materias pertenecientes a la política de buenos tratos de la empresa son acciones exigidas a los empleados que hayan cometido un acto de discriminación hacia otro, ya sea dentro o fuera de las instalaciones de la Pesquera. (División Pesquera, 2019).

La organización trabaja de acuerdo con los lineamientos que dicta la Ley de Inclusión Laboral, la cual incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo

laboral y establece una reserva de empleos del 1%. La empresa cumple con esto al contratar cada vez más personas con capacidades distintas en sus áreas administrativas (División Pesquera, 2019); de igual forma, durante el año 2018 hubo un aumento de un 300% en el personal extranjero dentro de las dependencias de la Pesquera.

MARCO TEÓRICO

Cualquier ambiente donde existan seres humanos, pensantes y sintientes, posee ciertas dinámicas especiales que configuran y determinan ciertas reacciones e interacciones entre las personas que las vivencian. Éstas, a su vez, construyen el clima circundante en el trabajo, pues el espacio laboral no se encuentra exento de estas dinámicas que representan verdaderos desafíos, no solo para las empresas y sus áreas de gestión de personas, sino para los propios trabajadores.

En este mundo globalizado, las experiencias laborales no sólo afectan a las personas en dichos espacios, sino que pueden repercutir en la evaluación de la empresa desde afuera. Así, una empresa puede perder ventas o su posición en el mercado si no se preocupa por este tipo de situaciones, con lo que también se ve afectada la sensación de estabilidad.

En años recientes se han combinado globalización, capacidad ampliada y avances de la tecnología, para hacer un imperativo que las organizaciones sean rápidas y flexibles si han de sobrevivir. El resultado es que la mayoría de los gerentes y empleados actuales trabajan en un clima cuya mejor descripción es “temporal” (Robbins, 2009, p. 23) y se ha vuelto usual la idea de que el cambio es constante (Robbins y Judge, 2017).

De ahí la relevancia de incorporar el concepto de clima organizacional dentro del horizonte empresarial como algo importante de medir, pues este debe ser identificado como un indicador clave para el logro de los objetivos de la empresa. Así, el clima organizacional puede ser entendido como “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas” (Sandoval, 2004, p. 84); este ha sido un tema de interés al interior de las organizaciones.

Por otra parte, Rodríguez (2005) plantea:

“El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones”. (p. 160)

Dicha multidimensionalidad se puede configurar como un “sello” de la organización, por lo que esta se destaca con características propias y únicas que la diferencian de cualquier otra. Asimismo, tales características de “personalidad organizacional”, al igual que la personalidad de los individuos, se encuentran permeadas por diversas variables que las afectan y modelan, lo que permite que se configuren como un espacio único. Las variables son:

- i. Variables del ambiente físico, tales como espacio, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- ii. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- iii. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas entre departamentos, comunicaciones, etc.
- iv. Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- v. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y *stress*, etc. (Rodríguez, 2005, p. 161)

Las anteriores configuran la personalidad de cada organización, así como su clima organizacional, el cual afecta la percepción que tienen de esta sus propios miembros.

Por otro lado, dentro de la literatura se encuentran diversas nociones del concepto de clima organizacional; los primeros registros de este concepto tuvieron lugar en 1939, cuando Lewin y sus colegas investigadores acuñaron el término *social climate* para describir la atmósfera de un grupo de campistas creada por su líder. Posteriormente, se introdujo el uso de los conceptos de “clima” y “cultura” de forma intercambiable en los años 50 y 60; sin embargo, en los 70, estos comenzaron a distinguirse.

En la primera década del 2000 con respecto al clima organizacional, Rodríguez (2005) expresó que se trata de las “percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 161). También, como lo señalaron Schneider et al. (2012), “es una percepción resumida, basada en experiencias directas con políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, que incluye observaciones sobre qué es recompensado, apoyado y esperado en la organización. Estas posiciones adquieren sentido y son compartidas por las interacciones naturales de la gente”.

El ambiente al interior de una organización afecta a los individuos que participan en ella, y estos, a su vez, influyen en dicho clima y en la cultura organizacional distintiva de la empresa. El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores; igualmente, este repercute en el comportamiento laboral, pues es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Por otro lado, el clima organizacional puede definirse como los conjuntos interrelacionados de experiencias en el trabajo y la cultura organizacional, e incluye los supuestos básicos sobre el mundo y los valores que guían la vida en las

organizaciones. Por su parte, Schneider et al. (2012) señalaron que el clima organizacional está conformado por las percepciones compartidas; el significado adjunto a las políticas, las prácticas y los procedimientos que experimentan los empleados; y los comportamientos que estos observan al recibir recompensas, los cuales son apoyados y esperados. Igualmente, la cultura organizacional puede definirse como el grupo de supuestos, valores y creencias básicos compartidos, que caracterizan un entorno y que se enseñan a los recién llegados como la forma adecuada de pensar y sentir. Estos son compartidos por medio de mitos e historias en cuanto a la forma en que la organización alcanzó su nivel al resolver problemas asociados a la adaptación externa y la integración interna.

En los años 70 comenzaron las investigaciones en torno a la medición del clima laboral; no obstante, los investigadores de la época no lograban concordar en cuanto al concepto y las medidas para evaluarlo y medirlo; esto, dado que, en un comienzo, el concepto era atribuido a un clima social y no organizacional. Posteriormente, en los 80, con la irrupción más clara de la psicología industrial, se crearon lineamientos para abordar el concepto de clima organizacional y enfocarse en los modos de medición, los cuales ya estaban totalmente aclarados para los años 90. Finalmente, en la década del 2000 ya habían sido difundidos y utilizados por muchas organizaciones a nivel mundial. Schneider et al. (2012) señalaron que la investigación sobre el clima se caracteriza por ser un modelo de consenso de cambio de referencia; este utiliza elementos de la encuesta que se refieren a atributos de la organización en lugar de las perspectivas de los individuos, por lo que es posible evidenciar la visión general del grupo.

Así las cosas, gracias al consenso en la conceptualización del clima organizacional y las variables influyentes, muchas empresas han buscado formas de medir dicho clima para influir en él y modificarlo a fin de mejorar los indicadores más bajos en la encuesta. Ello, desde hace algunos años, ha constatado que en aquellas empresas que obtienen buenos indicadores de clima organizacional suelen tener resultados positivos en términos económicos.

No obstante, es importante señalar que el clima organizacional no es único dentro de una organización. Schneider et al. (2012) afirmaron que pueden existir diversos tipos de clima al interior de una empresa: el molar y el enfocado. El primero hace referencia a la totalidad de los factores que conforman el clima organizacional dentro de la empresa, incluyendo al clima organizacional enfocado; por ejemplo: bienestar, seguridad, servicio al cliente, justicia, ética, empoderamiento, voz, iniciativa, cambio organizacional, evaluación de desempeño, motivación laboral, confianza, etc.

El cambio a un resultado estratégico y un enfoque de proceso para la investigación climática ha mejorado significativamente no solo la validez de la investigación climática sino también la comprensión de los contextos que probablemente produzcan estos climas enfocados. Como tal, el desarrollo de este enfoque ha dado como resultado que el constructo clima esté más disponible para los profesionales porque literalmente se ha enfocado en procesos y resultados organizacionales importantes y ha indicado prácticas y comportamientos específicos que podrían servir como intervenciones en las organizaciones para mejorar el desempeño en esas áreas (Schneider et al., 2012, p. 267).

Así, dentro de las prácticas de gestión y desarrollo de personas, la medición del clima organizacional se considera una parte esencial de las evaluaciones. Según Bordas (2016), existen dos técnicas fundamentales para la medición y el análisis del clima organizacional en las empresas: las técnicas de encuesta y las técnicas cualitativas de análisis del discurso (reuniones de grupo y entrevistas en profundidad fundamentalmente) (p. 94). La evaluación del clima organizacional permite a las organizaciones focalizar los esfuerzos y planes de acción con una mirada estratégica de mediano y largo plazo para la gestión de los procesos de los diferentes subsistemas del ciclo de vida laboral. Diversos autores han establecido variables que deben ser consideradas en las mediciones de clima organizacional.

De acuerdo con Woodman y King (1978), en la literatura existe un amplio esfuerzo teórico y metodológico para definir y conceptualizar el clima organizacional, sin lograr criterios unánimes. No obstante, añaden estos autores, existe un acuerdo respecto a

que el clima organizacional es un concepto significativo que tiene importantes implicaciones para comprender el comportamiento humano en las organizaciones. (Uribe, 2015, p. 42). Asimismo, Brunet (1987) señaló que la medición debe contemplar al menos cuatro dimensiones: autonomía individual, estructura, tipo de recompensa, estímulo y apoyo al empleado.

La evaluación del clima en las organizaciones se ha conformado como un ámbito relevante, pues “la importancia del clima organizacional radica en el efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones” (Uribe, 2015, p. 44). Esta evaluación puede considerar distintas dimensiones, algunas de ellas son: reconocimiento, autonomía, satisfacción laboral y conciliación trabajo-familia. Estas son parte de la calidad de vida laboral, la cual no se refiere únicamente a las condiciones físicas del lugar de trabajo ni tampoco a la subjetividad de un colectivo de trabajadores, sino que se define y se materializa en la relación dialéctica que el individuo mantiene con su ambiente de trabajo. Fruto de esta interacción, el individuo construye y modifica su lugar de trabajo y es este carácter interactivo el que le permite desempeñar su rol como trabajador (que, por ende, afectará a su papel y estatus como agente social) (Segurado y Agulló, 2002, p. 834)

Es en esta relación dialéctica de los individuos con su trabajo que se implementa el reconocimiento como una medida válida por parte de las organizaciones. Guerrero et al. (2017) plantearon lo siguiente:

La retribución esperada por el sujeto es fundamentalmente simbólica, refiriéndose al “reconocimiento” de dos dimensiones:

- Reconocimiento como constatación: esto se refiere al reconocimiento explícito de la contribución real del sujeto a la organización.
- Reconocimiento como gratitud: se refiere a las manifestaciones de reconocimiento a una contribución presencial, un gesto formal sin relación con el aporte efectivo de trabajo. Por ejemplo, reconocimientos por años de permanencia en la institución. (p. 179)

El reconocimiento radica en que “la retribución simbólica ligada al reconocimiento en el trabajo se produce como efecto de la producción de sentido que el trabajador confiere a lo vivido en el trabajo” (Guerrero et al., 2017, p. 179). Dicha medición es necesaria para ver el sentido de pertenencia hacia la empresa y el compromiso con la misión y los objetivos organizacionales. Por otra parte, dentro de la dimensión “reconocimiento” en las organizaciones modernas, se ha instalado un nuevo desafío en torno al bienestar de los colaboradores. El Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional de Estados Unidos (National Institute of Occupational Safety and Health, NIOSH), declara que es necesario aplicar la psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, además de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. (Rivera et al., 2019, p. 10)

Este concepto proveniente de la psicología positiva se ha instaurado al interior del mundo del trabajo en conjunto con la concepción de felicidad; dicho fenómeno ha sido estudiado en los últimos años por varios autores. Este es el caso de Spicer y Cederström (2015), quienes señalaron que la felicidad en el trabajo impacta positivamente en las organizaciones al reducir el índice de ausentismo y de *turnover* (rotación de personal) y la aparición de enfermedades; además, la satisfacción del cliente aumenta a causa de una mejor atención por parte de los empleados, y estos tienen menos probabilidades de irse y más probabilidades de satisfacer a los clientes, pues son más seguros y participan en el comportamiento de la ciudadanía. Fernández (2016) también señaló que la felicidad en el trabajo es la apreciación subjetiva de los trabajadores en cuanto a su puesto de trabajo y sus actividades laborales, esto es, cómo miran y cómo se sienten haciendo su trabajo. De otra parte, se tiene que las organizaciones hoy en día buscan incrementar:

“Su preocupación por garantizar el bienestar laboral y social de los empleados, que aunque esta tarea sea compleja y no se haya podido dar garantía total de contextos saludables de trabajo, si existe un preocupación constante por lograr promover y mantener un alto grado de bienestar físico y mental para los colaboradores en sus actividades, con el fin de brindarles una “protección” de riesgos que puedan perjudicar la salud en general y posibilitar la adecuación de estas actividades según las aptitudes fisiológicas y psicológicas de los colaboradores, alcanzando así contar

con unos colaboradores más sanos, más motivados y con un mejor clima laboral”.
(Castañeda et al., 2017, p. 7)

“El bienestar laboral constituye una necesidad primordial para el logro de los objetivos de cualquier organización, es por esto que el entorno en el cual vive y trabaja el hombre es un determinante en la productividad y calidad del trabajo que realiza, las grandes organizaciones integran por medio de la participación un clima organizacional favorable en el que se generen factores como la confianza, el optimismo y motivación para el trabajo entre otros, dejando de lado las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como organizacional”.
(Castañeda et al., 2017, p. 12)

Por lo anterior, las organizaciones de hoy día buscan diseñar y ofrecer una parrilla amplia de beneficios para sus colaboradores, con lo que se pueda fomentar un mayor bienestar laboral entre ellos.

Otra dimensión que es considerada de importancia dentro de las mediciones de clima organizacional es la de seguridad y salud en el trabajo; ello, dado el impacto que esta dimensión posee en la Calidad de vida laboral. En la organización, la higiene y seguridad representan dos actividades estrechamente relacionadas con el ambiente de trabajo y el ambiente general; las actividades de higiene y seguridad favorecen y garantizan que el recurso humano en la organización trabaje en condiciones adecuadas y seguras, por lo que se preocupan tanto del personal como de los materiales y equipos, a fin de mantener la salud. Esta última se entiende como “el estado total de bienestar tanto físico, mental y social, el cual consiste en una ausencia de males o enfermedades” (Moreno y Godoy, 2008, p. 7); esto, según lo establecido por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Igualmente, Moreno y Godoy (2008) plantearon:

“La calidad de vida laboral debe enfocarse considerando la higiene y seguridad ya que representan dos actividades estrechamente relacionadas entre sí, pero deben abarcar los tres estratos: micro, macro y supra ambiente, en este sentido las

organizaciones deben desarrollar y cumplir sus planes y programas de seguridad, higiene y ambiente”. (p. 10)

Según Chiavenato (2007), el macroambiente está conformado por factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, culturales y demográficos que provocan acciones y reacciones que ocasionan situaciones que afectan a las organizaciones; así, se crean condiciones más o menos favorables. Asimismo, el microambiente se considera aquel donde las organizaciones crean el nicho de operaciones y establecen su dominio; en consecuencia, dicho dominio proporciona las relaciones de poder y dependencia con respecto a los factores ambientales que señala. Finalmente, el suprambiente está conformado por todas las características ambientales que rodean una organización:

“Al ampliar el ámbito de las organizaciones en el mundo es menester considerar los problemas ambientales y sus efectos, tales como el calentamiento global, contaminación, pobreza, huracanes, efectos del niño y la niña, entre otros, que se evidencian actualmente en el planeta, tornándose en un tema de gran importancia, porque afecta al hombre, dentro y fuera de las organizaciones y por ende su calidad de vida laboral”. (Moreno y Godoy, 2008, p. 6)

Lo anterior es relevante, porque hay estudios que señalan que la productividad y los resultados de la empresa están influenciados por la calidad de vida laboral de los trabajadores. Autores como Zohurul y Siengthai (2009) establecieron que uno de los recursos más valiosos para las organizaciones son sus trabajadores, puesto que a través de su esfuerzo logran que las empresas perduren y obtengan mejores resultados organizacionales. “Así, la productividad y los resultados de la empresa están influenciados por la calidad de vida laboral que experimentan sus trabajadores” (Molina et al., 2018, p. 3).

Con la calidad de vida laboral de los trabajadores también se ve afectada la conciliación trabajo-familia, por ello las empresas hoy día buscan apoyar a sus trabajadores, a fin de alcanzar un equilibrio adecuado entre las demandas de la

conciliación para ayudarles a manejar las demandas del trabajo, la familia y la vida. En ese sentido:

“Las organizaciones ofrecen a sus empleados condiciones de flexibilidad laboral mediante una serie de beneficios, políticas y arreglos de trabajo flexibles. La flexibilidad se ve generalmente en términos de políticas de flexibilidad formal establecidas por recursos humanos o acuerdos informales con respecto a la flexibilidad en el entorno organizacional” (Carlson et al. 2010). Estos incluyen acuerdos de trabajo flexibles, tales como los propuestos por Allen (2001): horario flexible, trabajo a tiempo parcial, semana de trabajo comprimida, licencia de maternidad remunerada, licencia pagada de paternidad, teletrabajo, entre otros; o agrupaciones más amplias como las propuestas por Chinchilla y León (2007) del modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) como son: políticas de flexibilidad, servicios de apoyo al empleado y beneficios sociales. (Gutiérrez-Vargas et al., 2020, p. 77)

La calidad de vida laboral se traduce en términos operativos mediante programas tanto específicos, de alcance limitado, como de carácter más amplio dentro de la organización que pueden incluir: seguridad e higiene en el trabajo, procedimientos y sistemas de seguridad, entrenamiento y capacitación para el desempeño de la profesión u oficio, instalaciones adecuadas y agradables, desarrollo social y personal, remuneración justa, integración familiar, recreación y deporte, ergonomía, tecnología adaptable, comunicación individuo-empresa, estabilidad laboral, balance adecuado de trabajo y vida personal, entre otros. (Durán, 2010, pp. 73-74)

Por otro lado, dentro de la literatura revisada en torno al concepto de calidad de vida laboral, es posible apreciar dos perspectivas generales para abordar su conceptualización: “1) Las definiciones que ponen el énfasis en la calidad de vida laboral tal y como es vivida por el trabajador. 2) Las definiciones que ponen un mayor énfasis en los aspectos del entorno laboral” (González et al., 1996, p. 166). A partir de lo descrito, se tiene que dentro de la concepción de calidad de vida laboral se encuentra subyacente la idea del bienestar individual del trabajador, así como el impacto externo que este tiene en su entorno.

Lo anterior forma parte del bienestar en el trabajo. Berry, Mirabito y Baun (2010), lo definen como un programa organizado y auspiciado por el empleador que está diseñado para apoyar a los empleados (y, en ocasiones, a sus familias) a medida que adoptan y mantienen conductas que reducen los riesgos de salud, mejoran la calidad de vida y aumentan la eficacia personal y benefician los resultados finales de la organización. Este bienestar es parte de la satisfacción laboral que experimentan los trabajadores:

Se define como “un estado emocional placentero o positivo que resulta de la apreciación de nuestro trabajo o de nuestras experiencias de trabajo” (Locke 1969, p. 316), considerada como un indicador de bienestar del individuo por Parasuraman et al. (1992) constituyéndose así en una respuesta afectiva significativa de las personas que puede reflejar el bienestar global (Carlson et al. 2010), se postula que el uso de beneficios y políticas trabajo-vida proporciona un recurso que abarca límites para las personas en una organización de manera que los resultados afectivos son mejorados, en este caso, la satisfacción laboral. (Gutiérrez-Vargas et al., 2020, p. 78).

Finalmente, la relevancia de la evaluación de clima laboral en las empresas, como por ejemplo en La Pesquera, radica en el impacto que posee éste en la productividad y el alcance de los objetivos estratégicos que éstas poseen, de ahí la relevancia de su medición constante, como la identificación de indicadores que puedan estar estancados y que afecten negativamente los resultados tanto de las mediciones de clima, como del logro de los objetivos productivos de la empresa.

MARCO METODOLÓGICO

La metodología para este trabajo de titulación es de tipo investigación-acción, dado que corresponde a la recopilación de información, el análisis de esta, y el diseño de

una propuesta de intervención para el Departamento de Capital Humano de la Pesquera .

Con respecto a los componentes de la subdimensión “beneficios”, estos se identifican a través de la misma encuesta de clima organizacional replicada durante años en la empresa; con esta información, se realizó un análisis bibliográfico para fundamentar la importancia de estos en una evaluación de clima organizacional.

La dimensión en la que se centra este trabajo investigativo es la de “reconocimiento”, de la cual es parte la subdimensión “beneficios”, de la encuesta de clima organizacional anual de Pesquera, específicamente en la zona sur. Asimismo, los componentes de esta dimensión son:

1. Conformidad con el reconocimiento: esta subdimensión es evaluada a través de las siguientes afirmaciones:
 - a. La empresa me brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional en reconocimiento a mi buen desempeño.
 - b. Estoy conforme con las condiciones por las que se promueve a un trabajador a un puesto superior.
 - c. En esta empresa existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo.
 - d. Recibo reconocimiento por mi trabajo cuando agrego valor por iniciativa propia.

2. Conformidad con la remuneración: esta subdimensión es evaluada a través de las siguientes afirmaciones:
 - a. La remuneración que recibo, en relación con el cargo y la responsabilidad que conlleva, me parece adecuada.
 - b. Considero justa la remuneración que recibo al compararme con mis compañeros de trabajo.
 - c. Según he oído, nuestras remuneraciones son tan buenas o mejores que las remuneraciones de otras compañías, en cargos similares.
 - d. Las recompensas que se ofrecen en esta empresa son un aliciente para

realizar mejor mi trabajo.

3. Conformidad con los beneficios: esta subdimensión es evaluada a través de las siguientes afirmaciones:
 - a. Considero atractivos los beneficios que me otorga esta empresa.

La subdimensión “beneficios” no ha evidenciado cambios significativos en los últimos cinco años en que se ha realizado la encuesta de clima organizacional, lo que ha preocupado a la División de Capital Humano, la cual ha manifestado su inquietud ante el estancamiento de este indicador. Esto, debido a que, a pesar de que se han realizado acciones para impactar y promover una mejora en su percepción, ello no se ha evidenciado en los resultados de la encuesta anual.

Actualmente, uno de los integrantes del equipo investigador pertenece a la organización en estudio: su cargo está asociado al área de seguridad y salud en el trabajo de la compañía; por lo tanto, se relaciona muy directamente con el área de Capital Humano. Por otro lado, en lo particular, en la División Pesquera Sur, la Subgerencia de Prevención depende de la Gerencia Regional y de la Gerencia de Capital Humano a nivel corporativo.

Instrumento

Para el desarrollo del instrumento y/o herramienta de investigación, se decidió realizar entrevistas semiestructuradas a empleados claves, para obtener su visión respecto de la problemática ausencia de movilidad de la dimensión reconocimiento de la encuesta de clima organizacional; esto permitiría obtener información relevante que pudiese ser cotejada con los datos obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores del turno de la planta de conserva, por lo que se procedió de la siguiente manera:

Decidimos como equipo investigador desarrollar pautas de entrevistas semiestructuradas (Anexo 2), para aplicarlas a trabajadores claves dentro de la organización y estructura de la Planta Conservera y la empresa misma, para complementar los datos de la encuesta que realizaríamos al turno completo de la

Planta, así podríamos obtener un resultado más robusto, lo que nos permitirá acceder a un espectro más amplio del problema de investigación y de las posibles soluciones para éste.

- Entrevista con personal del Departamento de Capital Humano para levantar información sobre los beneficios que actualmente poseen los colaboradores, los métodos de difusión, el personal responsable u otra información que sea relevante para el estudio.
- Entrevista con el jefe de planta y el jefe de turno de la planta de conserva de Coronel, para conocer y determinar, de acuerdo con su percepción, los beneficios que estos consideran más relevantes para los colaboradores bajo su mando.
- Entrevista con el jefe de capital humano para determinar, según información levantada, qué aspectos son relevantes para la aplicación de la encuesta.

En este sentido, la realización de estas entrevistas se produjo de la siguiente manera:

- Durante el mes de diciembre de 2019, se realiza la primera entrevista a dos integrantes del equipo del Departamento de Capital Humano de la Pesquera, a la Encargada de Desarrollo Organizacional y a la Encargada de Relacionamento Comunitario, a las cuales se les aplicó la pauta de entrevista (Anexo 2) con una duración de 30 minutos por cada una de ellas.
- Asimismo, se aplicó durante diciembre de 2019 la misma pauta de entrevista para el Jefe de Planta y Jefe de Turno de la planta de conserva de Coronel, cuyas entrevistas duraron 30 minutos cada una, aproximadamente.
- El Jefe de Capital Humano, también fue entrevistado utilizando la misma pauta de entrevista señalada, durante el mismo mes de diciembre de 2019, y su entrevista duro aproximadamente 45 minutos.
- El levantamiento de la información en cada una de las entrevistas fue estrictamente confidencial, y su respectivo análisis fue desarrollado durante los meses de enero a abril de 2020.

Las entrevistas tenían como objetivo el obtener información subjetiva relevante respecto de la percepción de la inamovilidad de la dimensión reconocimiento en la

encuesta de clima organizacional de la empresa. Dichas entrevistas fueron desarrolladas dentro del contexto laboral y en las oficinas de cada uno de los mencionados, previa coordinación; ello, a fin de generar un proceso de conversación y análisis sobre la materia que se requería desarrollar. En cuanto a la entrevista al jefe de capital humano, se le consultó sobre los siguientes aspectos:

- Características generales de colaboradoras que ingresan cada año a la planta de conserva.
- Origen de la encuesta de clima organizacional y modalidad de aplicación.
- Beneficios actuales que proporciona la empresa a los colaboradores.
- Modalidad de difusión.
- Propuesta de posibles beneficios que se podrían otorgar.

Asimismo, con el propósito de obtener información en relación a las características de la empresa y sus colaboradoras y, a su vez, obtener información en relación a los beneficios a los que éstas podían acceder dentro de la empresa, se entrevistó al jefe de planta y al jefe de turno durante el desarrollo de las encuestas. Se les consultó sobre los siguientes ítems:

- Características generales de colaboradoras que ingresan cada año a la planta de conserva.
- Conocimiento sobre los beneficios y utilización de estos por los colaboradores.
- Percepción sobre los tipos de beneficios que serían bien recibido por los colaboradores.

Paralelamente, se trabajó en el desarrollo del instrumento cuantitativo que se aplicaría al turno completo de la planta de conserva de Coronel, y para ello se desarrollan la:

- Definición de preguntas y escalas de ponderación.
- Presentación de propuesta de encuesta al jefe de capital humano.
- Impresión de encuesta final para su aplicación.

Por otra parte, la aplicación de este instrumento de investigación se realizó de la siguiente manera:

- Se planificó hacerlo durante el proceso de inducción que se ejecuta todos los años durante el mes de diciembre; específicamente, en diciembre de 2019.
- La población que participa en la inducción es de aproximadamente 500 personas; estas reciben la inducción en grupos, de los cuales se seleccionan aproximadamente 300 para trabajar durante la temporada de pesca, que se desarrolla entre los meses de enero y julio de cada año.
- Considerando que el trabajo es de tipo estacionario anual, el rango de colaboradores nuevos que ingresan cada año es de menos del 20 %.
- Se aplicó una cantidad de 300 encuestas a grupos seleccionados aleatoriamente.
- La aplicación de la encuesta demoró alrededor de 20 minutos y esta fue entregada una vez que el proceso de inducción terminó. Cabe destacar que el tiempo indicado es solo referencial, lo que le indica al trabajador que tiene un tiempo ilimitado para responderla.
- Se procuró realizarlo en grupos de no más de 15 personas, cuando existía un solo monitor para su aplicación. En caso de que el número fuera mayor, se consideraban más monitores.
- Esta aplicación fue totalmente presencial y contó con la colaboración del personal de capital humano de la Pesquera.
- Al inicio de la aplicación del instrumento en cada grupo de colaboradores, se dio una explicación detallada de esta; así, se estableció como punto relevante el objetivo de estudio y la importancia de lo fidedigno de sus respuestas.
- Toda consulta sobre dudas por las preguntas desarrolladas fue contestada por los monitores.
- El levantamiento de información fue anónimo y estrictamente confidencial, por lo que existía una nula posibilidad de acceder a los resultados individuales una vez que las preguntas fueran contestadas y analizadas.

En cuanto al análisis y el procesamiento de los datos, se utilizó la herramienta informática Microsoft Excel. Una vez creada la planilla con la información recabada, se realizó un análisis cuantitativo a través de un tipo de gráfico de fácil interpretación para determinar las conclusiones.