



Universidad Nacional del Comahue
Centro Universitario Regional Zona Atlántica
Departamento de Administración Pública

INFORME FINAL
Tesis de Grado
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Título

“La Gestión del Desarrollo: Análisis de las principales causas que influyen negativamente en el indicador *visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa*, de la encuesta anual de clima laboral de la empresa RIDAL S.A., en el periodo 2019-2022”



TESISTAS

Rivadero, Matias
Vidal, Melania

Directora de Tesis: Mgtr. Bonardo, Dora
Codirectora de Tesis: Dra. Hernández, Gimena

Año 2023

Agradecimientos

A Dora, nuestra directora, cuya guía fue fundamental en el desarrollo de este trabajo. Su invaluable orientación, paciencia y apoyo nos motivaron en todo momento, brindándonos una perspectiva clara y valiosos consejos que enriquecieron nuestra investigación.

A Gimena, nuestra codirectora, por su colaboración y contribución significativa al proyecto. Sus valiosas aportaciones, conocimientos especializados y entusiasmo fueron de gran valor para alcanzar los objetivos establecidos. Su participación y compromiso fueron clave para lograr los resultados que aquí presentamos. A la empresa por brindarnos la oportunidad de realizar esta investigación. Su apoyo institucional, facilitando recursos y permitiéndonos acceder a información relevante, fue fundamental para llevar a cabo este estudio. Estamos agradecidos por la confianza depositada en nosotros y por el ambiente de trabajo propicio que nos proporcionaron.

A la Universidad Nacional del Comahue por brindarnos el entorno académico propicio, respaldo institucional y la formación académica recibida para nuestro crecimiento profesional.

Finalmente, deseamos extender nuestro reconocimiento a todos aquellos que de alguna manera nos brindaron su apoyo durante el proceso de elaboración de esta tesis. Sin su colaboración, este proyecto no hubiera sido posible.

¡Muchas gracias!

Dedicatoria

A mi papá, que desde allá arriba, ha sido el motor que me ha impulsado todo este camino.

A mi familia por su apoyo incondicional.

A Melania, mi compañera en esta tesis. Su apoyo inquebrantable ha sido mi fortaleza.

Este logro es un reflejo del amor, la dedicación y el apoyo de todos ustedes. Sin su presencia, nada de esto hubiera sido posible.

"Debemos compartir nuestros conocimientos con otros, todos tenemos muchas más capacidades de las que utilizamos"

Con todo mi amor y gratitud,

Matías.-

A mi hermosa familia, por ser siempre mi cobijo.

A mi pareja, por hacer de mí meta la suya, con amor y empatía.

A mis amigos por transitar el camino siempre a mi lado.

Y a todos aquellos que colaboraron de alguna manera para que esta investigación fuera posible.

A mi compañero Mati, con quien transité todo este proceso, de quien aprendí y con quién me sentí en la misma sintonía para atravesar el proceso, repleto de buenos momentos en medio de los desafíos.

"Si puedes soñarlo, puedes hacerlo"

Gracias a todos, con amor,

Melania.-

Índice

Resumen	5
Introducción	6

CAPITULO I: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

I.I Tema	8
I.II Problema	8
I.III Objetivos	8
I.IV Preguntas de investigación	9
I.V Supuestos de Investigación	9

CAPITULO II: ESTADO DEL ARTE Y ANTECEDENTES TEORICOS

II.I Estado del arte	10
II.II Antecedentes teóricos	14
II.II.I Clima organizacional	19
II.II.I.I Subdimensiones clima organizacional	20
Cultura organizacional	20
Identidad	21
Estructura y espacio físico	22
Responsabilidad	22
Motivación	23
Liderazgo	26
Comunicación	27
Capacitación	28
II.II.II Crecimiento y desarrollo	29

CAPITULO III: ANTECEDENTES DE LA CAMPAÑA DE CLIMA LABORAL

III.I Encuesta de clima organizacional RIDAL S.A	32
III.II Encuesta de clima laboral y sentencia	34
III.III Algunas precisiones sobre clima laboral y encuestas como herramientas de medición	34
III.IV Tipos de encuesta de clima laboral	37
III.V Características encuesta clima laboral RIDAL S.A.	38
III.VI Encuesta de clima laboral RIDAL S.A según enfoque Chiavenato	39

CAPITULO IV: DISEÑO METODOLOGICO

IV.I Tipo de estudio	43
IV.II Población y muestra	44
IV.III Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45

CAPITULO V: PRESENTACION E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

V.I Entrevistas	46
V.II Encuesta	66
V.III Resultados de la encuesta expresada en gráficos	67
V.VI Reflexiones preliminares	79

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.I Conclusiones	81
VI.II Recomendaciones	83

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	85
----------------------------	----

ANEXOS:

VII.I Guía entrevistas	88
VII.II Guía encuesta	92

Resumen

La presente investigación se enfoca en el clima laboral de la empresa RIDAL S.A. en la zona del Alto Valle, provincia de Río Negro durante el periodo 2019-2022, incluyendo la pandemia por COVID-19 y la post pandemia. Se centra en el indicador "visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa", que ha mostrado resultados bajos en las encuestas anuales de clima laboral. El objetivo es identificar las principales causas que influyen negativamente en este indicador mediante entrevistas, encuestas y análisis bibliográfico.

Los supuestos de la investigación incluyen que la empresa no genera suficientes oportunidades de crecimiento debido a una falta de articulación entre las políticas, y que el tamaño reducido de la sucursal limita las oportunidades de ascenso para el personal. También, se plantea que la comunicación y motivación son deficientes en el entorno laboral.

El objetivo general es analizar las causas del bajo resultado en el indicador durante el periodo mencionado. Los objetivos específicos incluyen investigar las principales causas, identificar las oportunidades de crecimiento, describir los planes de acción implementados y conocer la metodología de comunicación y motivación de los líderes.

La metodología es cualitativa, de tipo exploratorio-descriptivo, utilizando entrevistas, encuestas y análisis documental. La muestra intencional incluye a empleados con diferentes roles y áreas de la organización.

La investigación contribuye al conocimiento sobre el clima laboral y ofrece recomendaciones prácticas para mejorar el ambiente de trabajo y el desarrollo de los empleados en RIDAL S.A.

Introducción

En el ámbito empresarial, el clima laboral se ha convertido en un factor fundamental para el éxito y la eficiencia de las organizaciones. Un ambiente laboral positivo y propicio puede aumentar la satisfacción, la productividad y el compromiso de los empleados, lo que a su vez tiene un impacto directo en el logro de los objetivos corporativos. Es por esto, que el estudio y comprensión del clima laboral se ha vuelto esencial para las empresas que buscan prosperar en un entorno altamente competitivo y cambiante.

El tema de esta investigación se sitúa en el contexto de la gestión de los recursos humanos y tiene como objetivo general investigar el clima laboral en la empresa RIDAL S. A. de la provincia de Río Negro, durante el periodo 2019-2022, lapso dentro del cual las condiciones de trabajo fueron forzadas a modificarse para hacer frente a la pandemia de Coronavirus-COVID-19, (establecida en el marco del decreto de necesidad y urgencia número 260/2020) y abarcando también ya el tiempo de *post* pandemia, donde la dinámica laboral volvió a los esquemas antes conocidos conforme lo estableció el decreto de necesidad y urgencia número 678/2021.

Se enfoca concretamente en el indicador “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa”, el cual arrojó bajos resultados en las encuestas anuales de clima laboral que comprende el periodo, a pesar de los esfuerzos y planes de acción implementados para mejorar el mismo.

El problema de investigación planteado se centró en identificar las principales causas que influyen negativamente en el indicador mencionado en el párrafo que antecede. Para ello, se utilizaron entrevistas y encuestas como instrumentos de recolección de datos, lo que permitió obtener una visión más profunda y detallada de las percepciones y experiencias de los empleados respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la organización.

Entre los supuestos que guiaron esta investigación se encuentran, en primer lugar, que la empresa RIDAL S.A. en su sucursal de Río Negro no estaría generando suficientes oportunidades de crecimiento y desarrollo para sus empleados, debido a una falta de articulación entre las políticas existentes. Además, se asumió que el tamaño reducido de la sucursal en comparación con otras de la misma empresa limitaría las oportunidades de ascenso para una parte significativa del personal. Por último, se planteó que la comunicación y la motivación en el entorno laboral son deficientes y escasas, lo que afectaría el clima laboral en general debido a la falta de competencias en la comunicación de los objetivos organizacionales a los empleados.

Para enmarcar este estudio, se tomaron como referencia a los autores Longo, Francisco y Chiavenato, Idalberto, quienes han realizado importantes contribuciones en el campo de la gestión del clima laboral.

El diseño metodológico seleccionado para esta investigación fue de tipo cualitativo con un enfoque exploratorio-descriptivo. Esta elección se basó en la necesidad de obtener una comprensión profunda y holística del fenómeno estudiado, permitiendo una aproximación inductiva que analice las percepciones y experiencias de los participantes involucrados en el proceso. La rigurosidad en la resolución de problemas de validez y confiabilidad se logró a través del análisis y del consenso intersubjetivo. Asimismo, este enfoque metodológico facilitó la descripción y comprensión detallada de los fenómenos y acontecimientos analizados, así como de las percepciones de los empleados sobre el clima laboral.

La estructura del informe siguió una secuencia lógica que permitió abordar de manera organizada cada aspecto relevante de la investigación. En el capítulo I, se expuso el problema general que motiva este estudio, las preguntas de investigación que lo guían, como así también, se presentó los objetivos específicos que se persiguen en el mismo. Además, se anunciaron los supuestos que sirvieron de guía con el fin de orientar el estudio y guiar la recolección de datos y análisis. El capítulo II, abordó el estado del arte y los antecedentes teóricos relacionados sobre el clima laboral y sus subdimensiones. El capítulo III se centró en la historia de la encuesta de clima y el indicador de RIDAL S.A como así también se detallaron las características y el proceso de implementación de la encuesta. De igual manera, se describieron los tipos de encuestas de clima laboral utilizadas y su relevancia. En el capítulo IV se abordó el tipo de estudio realizado, la población y muestra seleccionada como así también las técnicas de recolección empleadas. El capítulo V, se enfocó en las técnicas e instrumentos específicos utilizados para la recolección de datos. Finalmente, en el capítulo VI se presentaron las conclusiones obtenidas a partir del análisis de los datos recopilados y se brindó recomendaciones para la mejora del indicador.

Es importante mencionar que, por solicitud de la organización sobre la cual se basó esta investigación, se utilizó un nombre y actividad de fantasía para resguardar la confidencialidad de los datos e información considerados sensibles.

Capítulo I Fundamentos de la investigación

I.I Tema

La presente investigación se circunscribió dentro del campo disciplinar de los recursos humanos y exploró en profundidad las razones subyacentes detrás de los resultados desfavorables obtenidos en el indicador "visualizo oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa" dentro de la encuesta de clima laboral de la empresa RIDAL SA. El caso estudiado se centró en la sucursal del Alto Valle de la provincia Río Negro y abarcó un período de tres años, desde 2019 hasta 2022, lapso en el que las condiciones laborales se vieron obligadas a adaptarse ante la pandemia de coronavirus COVID-19.

I.II Problema

A partir de la problemática planteada en el tema de investigación, entre el periodo 2019-2022, la encuesta de clima laboral que realiza la empresa año a año arroja bajo resultados en el indicador "*visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa*" a pesar de los planes de acción puestos en marcha para la mejora de los resultados. En base a ello, se pretende investigar las principales causas que generan un bajo grado de satisfacción en tal indicador utilizando como instrumento de recolección de datos entrevistas y una encuesta.

En ese sentido, el problema estudiado puede concebirse como: ¿Cuáles son las principales causas que influyen de manera negativa en el indicador de la encuesta anual de clima en el personal de la empresa RIDAL S.A. de la provincia de Río Negro en el periodo 2019-2022?

I.III Objetivos

El objetivo general que guió esta investigación es:

- Analizar las principales causas que generan un bajo resultado en el indicador "*visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa*" de la encuesta anual de clima laboral de la empresa RIDAL S.A., en el periodo 2019-2022.

Seguidamente, se describen los objetivos específicos:

1. Indagar sobre las principales causas por las cuales, año a año, se repite un bajo resultado en el indicador de la encuesta anual de clima.
2. Identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo existentes para los empleados de RIDAL S.A.
3. Describir los planes de acción puestos en marcha por la empresa para la mejora del indicador.
4. Conocer la metodología de comunicación y motivación que utilizan los líderes de la empresa respecto al personal.

I.IV Preguntas de investigación

A continuación, se enuncian las preguntas de investigación del presente estudio:

1. ¿Cuáles son las principales causas que afectan en el resultado negativo en el indicador de la encuesta anual de clima, entre los periodos 2019 y 2022?
2. ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento y desarrollo existentes para los empleados de RIDAL S.A.?
3. ¿Cuáles fueron los planes de acción puestos en marcha por la empresa para la mejora del indicador?
4. ¿Cómo se implementa la comunicación en la organización y cuáles son las metodologías de motivación que utilizan los líderes de la empresa con el personal a cargo?

I.V Supuestos de investigación

Llegado a este punto, resulta insoslayable mencionar nuestros supuestos de investigación:

1. La empresa RIDAL S.A. en la sucursal de Río Negro no estaría generando oportunidades de crecimiento y desarrollo para sus empleados, debido a la falta de articulación entre las políticas de crecimiento y desarrollo existentes en la organización.
2. Las oportunidades de crecimiento y desarrollo serían insuficientes para que un porcentaje amplio de la dotación laboral pudiera ascender, ya que es una sucursal de una dimensión muy pequeña en comparación con otras de la misma empresa.
3. Los planes de acción implementados para la mejora del resultado del indicador no estarían siendo suficientes por la falta de claridad y definición en los objetivos para el progreso y el crecimiento del personal.
4. La motivación y formas de comunicación serían deficientes y escasas para generar un clima laboral

favorable a causa de la falta de competencias para comunicar los objetivos organizacionales a los empleados.

Capítulo II: Estado del arte y antecedentes teóricos

II.1 Estado del arte

Teniendo como premisa el tema de investigación propuesto, se realizó una aproximación de la bibliografía disponible referida a documentos científicos inherentes a la situación problemática planteada para la presente investigación.

La investigación de Cortés Jiménez (2009), titulada *“Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis f. Nachón”*, de la Universidad Veracruzana, Instituto de Salud Pública, Xalapa, Veracruz, describió la importancia del clima organizacional haciendo hincapié en cómo el desarrollo organizacional necesita de un diagnóstico eficaz de la cultura organizacional con el fin de mejorar los procesos de renovación organizacional, factor insoslayable en toda empresa para mantenerse vigente en el contexto en el que se encuentra inmersa. Aborda una problemática desde una metodología de investigación cuantitativa, de tipo descriptiva, que permitió conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización que influyen en las actitudes y comportamientos de los empleados, concluyendo que el liderazgo, participación, motivación y reciprocidad ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos generando un buen o mal clima organizacional que influye en la motivación y satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso en el alcance de los objetivos organizacionales y personales.

Una segunda investigación de Pérez Chamorro (2014), llamada *“El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del mies (dirección provincial pichincha)”*, de la Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, Quito, establece la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Inclusión Económica y Social. Desde una perspectiva metodológica correlacional de tipo no experimental, se definió la problemática basada en preguntas tales como: ¿el clima organizacional desfavorable afecta el desempeño laboral de los trabajadores del MIES?, ¿de qué manera incide el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores del MIES? El autor, fundamenta teóricamente en el enfoque humanista de Martín y Colbs (1998) que se basa en el clima organizacional como el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización, llegando a la conclusión general donde evidencia una relación

directa entre el clima organizacional y el desempeño de los funcionarios; recomienda mejorar el clima organizacional, lo cual, favorece el desempeño y productividad de los servidores.

La tercera investigación internacional, de Sánchez Lalama (2017) titulada *“El clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector de calzado en la provincia de Tungurahua”*, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato-Ecuador, emplea una metodología de investigación mixta de tipo descriptiva, abordando una problemática donde describe las causas y consecuencias del ambiente desfavorables y su impacto en la satisfacción de los empleados. Analiza cómo el talento humano se ha visto afectado por ambientes de trabajo pocos agradables, señalando a la falta de espacios de esparcimiento, comunicación ineficaz, salarios ínfimos, rotación de puestos que han repercutido en estrés laboral, desmotivación y bajo rendimiento, llegando a la conclusión que la necesidad de implementar un marco estratégico para mejorar el clima organizacional involucra a los jefes de departamento, gerentes y personal, para lograr una definición de las características de liderazgo, comunicación, compromiso, eficiencia, eficacia y mayor rendimiento de los colaboradores.

En el ámbito nacional, la investigación de Maskin (2016) denominada *“El clima organizacional y motivación de los empleados de una empresa de carácter familiar de indumentaria de la ciudad de rosario”*, Universidad Abierta Interamericana, desde una metodología mixta de tipo no experimental y transversal, plantea la problemática de cómo influye el clima organizacional en la motivación de los empleados de la empresa mencionada. Durante la investigación, se desarrolla la temática del clima organizacional entendiéndolo como 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, se llega a la conclusión, a través de diferentes conceptualizaciones y variables, que a la hora de hablar de la motivación de un empleado, no solo hay que tener en cuenta el clima organizacional en el que está inmerso, sino también, si su deseo está relacionado con su puesto de trabajo y la empresa a la que pertenece para así poder lograr motivarlos de tal manera que puedan trabajar con entusiasmo, responsabilidad, placer y , por ende, un buen clima organizacional.

Otra investigación que enriquece de la autora Raimondo Camarda (2021), catalogada *“Clima laboral y desempeño de los colaboradores en la empresa abra de sol S.R.L”*, Universidad Católica de Salta, se enfoca en identificar los factores que influyen en el clima laboral y desempeño de los equipos humanos que generan los servicios. Para ello, utilizó una metodología de investigación cualitativa descriptiva no experimental. Como conclusión, arroja que la evolución y transformación enfocadas en estándares de calidad requiere de colaboradores motivados que se sientan parte de la empresa, de sus logros y ser

incentivados. Por lo tanto, el clima laboral es esencial para tales fines, analizando y corrigiendo aquellas falencias existentes.

Seguidamente, aparece la investigación de Albano et. al (2019), bajo el título *“El problema de la motivación y desarrollo del capital humano en las pymes de rosario, argentina. Una propuesta basada en neurociencias”*, Universidad Nacional de Rosario, aplicada bajo un estudio de tipo descriptivo de corte transversal-cuantitativo. La misma, analiza las múltiples causas de los problemas de motivación del personal que afectan al clima organizacional y propone la búsqueda de nuevas alternativas de solución, valiéndose de los aportes del conjunto de disciplinas que conforman las neurociencias.

En el ámbito local, a través de la Universidad Nacional del Comahue, se halla la tesis de Farra et. al. (2018), denominada *“clima laboral en el ministerio de agricultura, ganadería y pesca de la provincia de rio negro: factores que influyen en el desempeño laboral de los recursos humanos. Periodo 2017-2018”*, desde un estudio exploratorio-descriptivo con enfoque cuantitativo, diagnostican el clima laboral predominante del ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la provincia de Rio Negro y las recomendaciones al organismo para el fortalecimiento de aquellos puntos que presentan deficiencias y reforzar aquellos que contribuyen al buen desempeño de la organización para lograr Eficiencia, Eficacia y Efectividad. Los autores plantean que durante el periodo de estudio se realizaron cambios estructurales en la organización y producto de ello se desprenden nuevas áreas. A través de esta situación, gran parte del personal experimentó cambios. Se hicieron preguntas (entre otras) como ¿qué aspectos del clima laboral afectan positiva y negativamente al desempeño de los trabajadores?, ¿es adecuada la retroalimentación en la comunicación organizacional?; concluyendo que los trabajadores notan las recompensas a través de la parte económica. La falta de reconocimiento de los supervisores es notoria, ya que, no toman en cuenta las opiniones de los empleados y sus logros no son alentados. Como parte positiva se nota que, al mejorar la comunicación, la productividad crece, aunque la comunicación organizacional no utiliza los medios oportunos.

La siguiente investigación, bajo la autoría de Sanso y Schutt (2018) llamada *“Ethos organizacional: una descripción del sentido de pertenencia laboral en la administración pública. El caso de los empleados públicos rionegrinos 2016-2017”*, Universidad Nacional del Comahue. Las autoras utilizan una metodología descriptiva, interpretativa y exploratoria con diseño cualitativo. En la misma, se describe a la pérdida de *Ethos* como la identidad de las personas dentro de la organización, insertos en una cultura organizacional y, a través de ella, la dificultad que la misma tiene para lograr su misión de manera eficaz y eficiente. Para indagar sobre dicha cuestión, analizan cinco dimensiones, entre ellas el clima organizacional, es decir, el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, donde

dependiendo de cómo la misma estimule a sus integrantes, provocará efectos positivos o negativos sobre la satisfacción de las personas y su motivación.

Finalmente, Serpillo (2020), con su tesis denominada *“El rol actual de la motivación y la comunicación en el ámbito laboral. Un estudio de caso en Neuquén capital Orazul Energy Cerros Colorados S.A.”*, Universidad del Comahue, utilizó una metodología descriptiva y explicativa, con herramientas cuantitativas y cualitativas. El estudio se basó en el rol que cumple la comunicación y la motivación laboral de las distintas áreas que intervienen en cada una de las tareas de la organización, es decir, su impacto en el clima laboral, concluyendo que, mediante un adecuado clima organizacional, se mejoran todos los procesos de trabajo. Se destacó la importancia de la motivación en el personal y cómo ésta influye en cada rol que debe ocupar el empleado. Un adecuado proceso de comunicación y motivación, eficiente integral y participativo que involucra a toda la organización, logra mejorar las relaciones de trabajo generando un mayor rendimiento.

II.II Antecedentes teóricos

En términos generales, la perspectiva fundamental que subyace en el análisis abrevado del enfoque sistémico, que organiza la gestión de recursos humanos en procesos, los que analíticamente, se separan en subsistemas interdependientes. Tanto autores como Chiavenato (2003) y Longo (2002), toman como referencia para interpretar el sistema de gestión de recursos humanos, el modelo sistémico.¹

Para esta investigación, se seleccionaron elementos de ambos autores, teniendo en cuenta los subsistemas relacionados con el tema de investigación: clima laboral, desarrollo y crecimiento. También se referenciaron textos de autores que profundizan o aclaran las nociones elegidas para el análisis del objeto de estudio. Se realizó una guía analítica o matriz teórica conformada a partir de los principales conceptos que se distinguen en la dimensión clima organizacional, para luego hacer lugar específicamente a los conceptos de desarrollo y crecimiento incorporados en el indicador de la encuesta de clima.

En virtud de la inconmensurabilidad del universo que presupone el clima organizacional como campo de estudio, se han abordado aquellos aspectos fundamentales que influyen en la satisfacción de los empleados de una organización y que puede tener un impacto significativo en la productividad, compromiso y retención de éstos. A tal efecto, se llevó a cabo una revisión bibliográfica de los principales modelos y teorías relacionados con el clima organizacional, así como también de estudios que hayan tratado esta temática.

El concepto de “clima organizacional”, no apareció en la literatura científica tal como se concibe actualmente, sino que emergió como una noción que intentaba definir, de manera un poco ambigua, un fenómeno identificado en el mundo de las organizaciones. Esta noción surgió en la literatura psicológica organizacional a finales de la década de los años 30 con la publicación del artículo *“patterns of aggressive behavior in experimentally-created social climates”* (Lewin et al, 1939), en el que los autores pusieron de manifiesto la existencia de una “atmósfera social” presente en grupo de estudiantes a partir de los estilos de liderazgo de los profesores. En dicho artículo, se introdujo en la literatura de la psicología organizacional la noción de una “atmósfera” o contexto social en la que un grupo de personas se encuentra inmerso y que tiene efectos

¹ Estos autores, aunque con denominaciones diferentes, reúnen los principales procesos en subsistemas.

psicológicos en los individuos y el grupo. Sin embargo, fue solo casi dos décadas después, en el artículo *"some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank"* (Argyris, 1958), que se propuso el término clima organizacional. Para este autor, el clima organizacional es un "estado homeostático" constituido por las políticas formales de la organización y las necesidades de los empleados, sus valores y personalidades. (Rodríguez, 2020, p. 11).

En los años 60, los investigadores comenzaron a interesarse en la influencia del clima organizacional, en la productividad y la rentabilidad de las empresas. En esta época, se desarrollaron modelos como el "modelo de contingencia" de Lawrence y Lorsch (1967), que sugiere que el clima organizacional debe adaptarse a las características del entorno en el que opera la organización.

Luego, en los años 70, el clima organizacional fue visto como un factor clave en la motivación y satisfacción de los empleados. En esta época, se desarrollaron modelos como el "modelo de los tres factores" de Hatkman y Oldham (1976), que sugiere que el clima organizacional debe proporcionar oportunidades para el logro, el reconocimiento y el crecimiento personal.

En las décadas siguientes, el clima organizacional continuó siendo objeto de estudio y se desarrollaron modelos más sofisticados y complejos, que buscan entender la influencia del clima organizacional en la cultura, la identidad y el compromiso de los empleados. En la actualidad, el clima organizacional sigue siendo un tema de gran importancia en la gestión empresarial, ya que, se reconoce su impacto en la productividad, la satisfacción, y el bienestar de los empleados, y, por lo tanto, en el éxito de las organizaciones.

No podemos soslayar que, si bien, este tema es estudiado por numerosos autores, en el marco de la GRH, esta investigación lo ubica en el subsistema de gestión de relaciones humanas y sociales que Longo (2002) propone en su marco analítico. El objetivo de este subsistema es gestionar las relaciones que se generan en cuanto a los trabajadores de la organización.

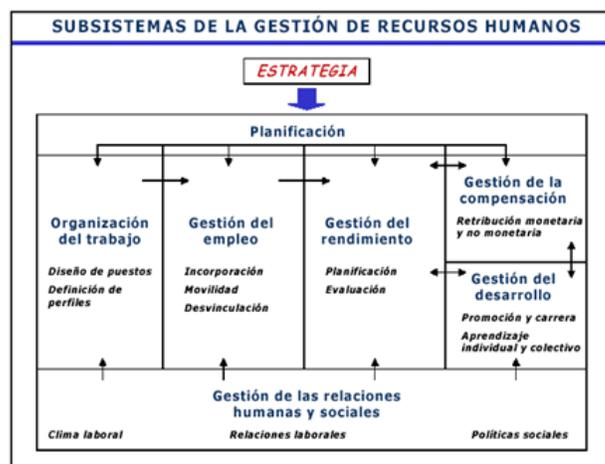


Figura 1. Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos (Adaptado de F. Longo, 2002, p. 15)

Como se puede observar en la figura *ut supra*, la gestión de las relaciones humanas y sociales está relacionada con todos los subsistemas: organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y la gestión del desarrollo. Precisamente, el autor plantea:

En cuanto a sus procesos, se adopta una clasificación en tres bloques o áreas de gestión

- a) La gestión del clima organizativo, en la que cabe ubicar, de manera destacada, las políticas y prácticas de comunicación, en sentido tanto como ascendente como descendente, así como un amplio elenco de políticas de personal orientadas a mantener y mejorar la percepción de satisfacción colectiva de los empleados.
- b) La gestión de las relaciones laborales, que incluye la negociación colectiva de los salarios y las condiciones de trabajo, allí donde ésta forma parte de las prácticas de personal establecidas, así como todo el conjunto de relaciones entre la dirección de la organización y los interlocutores sociales (sindicatos, gremios, asociaciones, etc.) que representan a los empleados o a grupos de los mismos. Las RRL se extienden a los órganos representativos de base electiva, en los contextos institucionales que estos existan.

- c) La gestión de las políticas sociales, entre las que las de salud laboral ocupan un lugar preeminente y que se extienden al conjunto de políticas y prácticas cuyo objeto es facilitar beneficios colectivos y ayudas a individuos o grupos especialmente necesitados, dentro de los colectivos de empleados.

Como punto crítico, se encuentra la gestión del clima. La organización se ocupa de conocer el clima laboral, evaluando periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables. Las evaluaciones de clima son tenidas en cuenta para la revisión y mejora de las políticas y prácticas de la GRH (Longo, 2002, pp. 42-43).

A los fines de desagregar conceptualmente los distintos aspectos que componen el clima, se elaboró una matriz de análisis (que será reflejada en la página siguiente) con los principales aspectos que constituyen la noción de clima organizacional. Para ello, se abordaron las perspectivas de autores que, a criterio propio, abonan en especificidad dichos aspectos. En este sentido, Chiavenato (2003) presenta una definición más precisa que ha sido de referencia en este marco conceptual.

DIMENSIÓN	ASPECTO	DEFINICIÓN
CLIMA ORGANIZACIONAL	Espacio físico	<i>Entorno físico en el que se desarrollan las actividades de una organización</i>
	Estructura	<i>Forma en que se organizan y se relacionan los diferentes elementos y componentes de una organización o sistema</i>
	Responsabilidad	<i>Sentido de compromiso, productividad, precisión y capacidad para tomar decisiones.</i>
	Identidad	<i>Sentido de pertenencia e identidad que los empleados deben sentir hacia la organización donde trabajan</i>
	Comunicación	<i>Intercambio de información entre personas. Proceso fundamental de la experiencia humana y organización</i>
	Capacitación	<i>Proceso de adquirir conocimientos, habilidades y competencias específicas para mejorar el desempeño laboral y personal de los individuos en una organización.</i>
	Liderazgo	<i>Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos</i>
	Motivación	<i>Impulso interno que dirige y energiza el comportamiento de las personas hacia la consecución de metas y satisfacción de necesidades</i>
	Cultura organizacional	<i>Conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos dentro de una organización</i>

Figura 2. Matriz de análisis (autoría propia)

II.II.I Clima Organizacional

Las organizaciones, sin importar el tipo, están formadas por personas y las relaciones interpersonales que se generan con desempeñar acciones que ayuden al logro de sus metas.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional, es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Goncalves, 1997)

Sobre la base de las consideraciones precedentes, Goncalves (1997) define al clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación. etc.)”.

En la línea del autor de referencia, Chiavenato (2009), define al clima organizacional como “la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

1. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento” (p. 50)

En resumen, tanto Goncalves (1997) como Chiavenato (2009) coinciden en que el clima organizacional es un fenómeno complejo que se caracteriza por la percepción que los miembros de la organización tienen del ambiente en el que trabajan, y que influye en su comportamiento y en las consecuencias que este comportamiento tiene para la organización. Estas definiciones permiten entender que el clima organizacional no es algo estático, sino que se encuentra en constante cambio y evolución, y que está influido por múltiples factores, tanto internos como externos a la organización. En definitiva, el estudio del clima organizacional se convierte en un aspecto fundamental para la gestión de las organizaciones, ya que un clima laboral positivo puede generar mayores niveles de motivación y compromiso entre los empleados, lo que a su vez se traduce en una mayor productividad y satisfacción laboral.

II.II.I.I Subdimensiones (aspectos) del Clima organizacional

El clima organizacional puede variar dependiendo de la empresa y la cultura organizacional. Por lo tanto, es importante explorar aquellas dimensiones o aspectos mencionados como referencias teóricas, que componen el concepto de clima organizacional, para así poder comprender mejor cómo influyen tanto en los empleados como en la organización. Se hace referencia a lo mencionado por Chiavenato (2003) y siendo las mismas: espacio físico, estructura, responsabilidad, identidad, comunicación, capacitación, liderazgo, motivación y cultura organizacional. En tal sentido, se considera fundamental analizar cada una de estas subdimensiones en detalle para identificar su impacto en la percepción y comportamiento de los trabajadores y como pueden ser mejoradas para generar un clima más positivo y productivo.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un aspecto fundamental de cualquier empresa u organización, ya que define su identidad y personalidad, y moldea las actitudes y comportamientos de sus miembros. Para Chiavenato (2011), es “el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (p. 72).

El autor explica cómo se puede comparar la cultura organizacional con un iceberg. Es decir, que no es algo tangible que se pueda ver o tocar directamente, sino que se manifiesta a través de sus efectos y consecuencias. Al igual que un iceberg, donde solo se ve la parte que sobresale del agua, en la cultura organizacional sólo se observan los aspectos visibles y superficiales, como la apariencia física de la

organización, las políticas y procedimientos, la tecnología utilizada, los títulos y descripciones de los puestos, entre otros. Sin embargo, hay una parte sumergida que no se puede ver a simple vista, que son los aspectos invisibles y profundos de la cultura organizacional, como los valores, las creencias, las actitudes y las expectativas que tienen los miembros de la organización. Estos aspectos son más difíciles de observar y percibir, pero son fundamentales para comprender y gestionar adecuadamente la cultura organizacional de una empresa u organización.

Así pues, Robbins (2009), define el concepto como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p. 551). Estas características, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización; las mismas son: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. Cada una de estas características se presenta en un continuo que va desde un nivel menor a uno mayor. La evaluación de la organización en función de estas características proporciona una visión completa de la cultura de la organización. Esta evaluación es fundamental para comprender los sentimientos de entendimiento compartido que tienen los miembros sobre la organización, la forma en que se hacen las cosas y cómo se espera que se comporten los miembros.

Identidad como sentido de pertenencia

La identidad como sentido de pertenencia es un aspecto clave y fundamental en la cultura organizacional para lograr la cohesión y la unidad dentro de la organización, lo que a su vez favorece la colaboración y el trabajo en equipo. En esta línea, es importante destacar que el sentido de pertenencia no solo se relaciona con la organización en sí misma, sino también con los compañeros de trabajo y la comunidad que la rodea. Para Chiavenato (2003), el sentido de pertenencia es “la seguridad que la persona obtiene cuando siente que ocupa un lugar dentro de un grupo” (p. 87). Agregando a lo anterior, Robbins (2005), define la identidad organizacional como “el conjunto de características que definen a la organización y la distinguen de otras organizaciones” (p. 547).

En resumen, tanto Chiavenato (2003) como Robbins (2005) destacan la importancia del sentido de pertenencia y la identidad organizacional para el éxito de una organización, convirtiéndose en un elemento clave para lograr el compromiso y la motivación de los miembros de la organización hacia la consecución de sus objetivos.

Estructura y espacio físico

La estructura organizacional y el espacio físico son dos conceptos fundamentales que están estrechamente relacionados. La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades y los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos. El espacio físico se refiere al ambiente en el que se llevan a cabo las actividades laborales de una organización.

Mintzberg (1994) habla sobre la estructura organizacional y la importancia de la disposición física del espacio de trabajo. Se refiere a que la estructura física de la organización, incluyendo la disposición del espacio de trabajo, la ubicación de los departamentos y los servicios compartidos y la disposición de los recursos, es una parte importante de la estructura organizacional y puede influir en el comportamiento de los empleados y en la efectividad de la organización en general. Mintzberg (1994), también discute cómo la estructura física de la organización puede afectar la comunicación y la coordinación entre los miembros del equipo y cómo la disposición de los espacios y recursos pueden ser diseñados para optimizar el rendimiento de la organización. La relación entre la estructura organizacional y el espacio físico de la organización radica en la importancia de la configuración de una organización efectiva y eficiente. Por lo tanto, la disposición del espacio de trabajo y la ubicación de los departamentos y servicios compartidos pueden influir en el comportamiento y la productividad de los empleados, y en la eficacia y eficiencia de la organización.

Responsabilidad

En el entorno laboral, la responsabilidad es un aspecto fundamental en el desempeño de los empleados. En este sentido, se considera que la medida en que los empleados se sienten responsables de los resultados de su trabajo y de su propio desempeño, puede tener un impacto significativo en su motivación y compromiso con la organización.

Autores como Litwin y Stinger (1979) aluden el concepto de la siguiente manera:

La responsabilidad es la medida en que los empleados sienten que son responsables de los resultados de su trabajo y de su propio desempeño. La claridad de los objetivos de la organización, la retroalimentación que reciben los empleados y su capacidad para influir en los resultados de su trabajo son factores que pueden afectar la responsabilidad de los empleados.

Un alto nivel de responsabilidad puede aumentar la motivación, la satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización. Sin embargo, es importante equilibrar la responsabilidad con otros factores, como la autonomía y el apoyo social, para evitar que los empleados se sientan abrumados por sus responsabilidades. pp. 23-24

En conclusión, la responsabilidad de los empleados es crucial para el éxito de una organización. Al garantizar que los objetivos estén claros, proporcionar retroalimentación adecuada y permitir que los empleados influyan en sus resultados, se puede fomentar un alto nivel de responsabilidad que aumente la motivación, satisfacción y compromiso de los empleados. No obstante, es importante recordar que la responsabilidad debe equilibrarse con otros factores para evitar que los empleados se sientan abrumados. La autonomía y el apoyo social son igualmente importantes para asegurar que los empleados puedan cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva.

Motivación

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención y es un tema clave en varios aspectos de la vida. La misma, refiere a los procesos internos que impulsan a las personas a actuar y perseguir objetivos. En tal sentido, Chiavenato (2009), define la motivación como el “proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo” (p. 236); para ello el autor, destaca la importancia de entender que cada persona es motivada de manera diferente y lo que funciona para uno, no puede funcionar para otro. Otros autores, como Koontz et. al. (2001), afirman que “las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas”. (p. 501). En su enfoque, destacan la importancia de entender las necesidades y deseos de los empleados y cómo éstos influyen en su motivación para realizar su trabajo. Además, enfatizan el valor de la retroalimentación y el reconocimiento para fomentar dicha motivación de los empleados, ya que, esto les permite sentirse valorados y reconocidos por su trabajo.

Existen teorías que han surgido a lo largo de la historia, cada una con sus propias explicaciones sobre por qué las personas se comportan de cierta manera y qué puede hacerse para aumentar su motivación. Koontz et. al. (2001) describen las siguientes:

Teoría de la jerarquía de las necesidades:

Sobre la temática de este apartado, encontramos al autor Maslow (citado en Koontz et. al. 2001), quien acuñó esta teoría dentro del campo de la psicología y la motivación. La misma, propone que las personas tienen necesidades específicas que deben satisfacer en un orden jerárquico para alcanzar su máximo potencial y bienestar. El autor, menciona que las necesidades humanas se organizan en cinco categorías diferentes que forman una jerarquía, comenzando por las necesidades más básicas y fundamentales y finalizando con las más elevadas y complejas. Las necesidades humanas básicas que el autor colocó en orden ascendente de importancia son las siguientes:

1- Necesidades fisiológicas: Son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño.

2- Necesidades de seguridad: Son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

3- Necesidades de asociación o aceptación: Es la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

4- Necesidades de estimación: Este tipo de necesidades produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.

5- Necesidad de autorrealización: Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser, de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Teoría de los dos factores de Herzberg (1959):

La teoría de los dos factores desarrollada por el psicólogo Herzberg (citado en Koontz et. al. 2001) es un modelo motivacional laboral que ha sido ampliamente estudiado y aplicado en el ámbito de la administración y la gestión de recursos humanos y se centra en dos tipos de factores que influyen en la satisfacción laboral y la motivación: los factores higiénicos y los factores motivadores. Los factores higiénicos, también conocidos como factores extrínsecos, se refieren a las condiciones de trabajo que pueden afectar negativamente la satisfacción laboral si no están presentes o son deficientes. Estos factores incluyen aspectos como el salario, las condiciones de trabajo, los beneficios, la seguridad laboral y la relación con los compañeros de trabajo. Si estos factores son insuficientes, pueden generar

insatisfacción en los empleados, pero si son adecuados, no necesariamente generan una alta motivación. Por otro lado, los factores motivadores, también conocidos como factores intrínsecos, se refieren a las condiciones de trabajo que pueden generar motivación y satisfacción laboral. Estos factores incluyen aspectos como el reconocimiento, el logro, el crecimiento profesional, la responsabilidad y el contenido del trabajo en sí mismo. Si estos factores están presentes y son adecuados, pueden generar una alta motivación y satisfacción en los empleados. Según la teoría, los factores higiénicos son necesarios para prevenir la insatisfacción laboral, pero no son suficientes para generar motivación y satisfacción. Por lo tanto, para aumentar la motivación y la satisfacción laboral, es necesario centrarse en los factores motivadores, proporcionando a los empleados oportunidades para el crecimiento profesional, el desarrollo de habilidades y la responsabilidad en el trabajo. (pp. 506-510)

Teoría de las necesidades sobre la Motivación de McClelland (1960):

Esta teoría se centra en las necesidades específicas de las personas y cómo estas necesidades influyen en su comportamiento. Según el autor, hay tres necesidades básicas que motivan el comportamiento humano: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder. La necesidad de logro se refiere a la necesidad de alcanzar metas desafiantes y sobresalir en situaciones competitivas. Las personas con alta necesidad de logro buscan constantemente nuevos desafíos y asumen riesgos calculados para alcanzar el éxito. La necesidad de afiliación se refiere a la necesidad de estar cerca y tener relaciones interpersonales satisfactorias con los demás. Las personas con alta necesidad de afiliación buscan la aprobación de los demás y evitan los conflictos. La necesidad de poder se refiere a la necesidad de tener control e influencia sobre los demás. Las personas con alta necesidad de poder buscan liderar y dominar a los demás.

Según la teoría de las necesidades de McClelland (citado en Koontz et. al. 2001), el nivel de motivación de una persona depende de la intensidad de estas tres necesidades en su personalidad. Para aumentar la motivación, es necesario comprender qué necesidades son más importantes para cada individuo y proporcionarles las oportunidades y desafíos adecuados para satisfacer esas necesidades. Por ejemplo, las personas con alta necesidad de logro pueden ser motivadas proporcionándoles objetivos desafiantes y retroalimentación sobre su desempeño. (pp. 514-515)

En conclusión, la teoría de las necesidades de McClelland permite entender cómo las necesidades individuales influyen en el comportamiento humano y la motivación en el entorno laboral. Al identificar las necesidades específicas de cada persona y proporcionar oportunidades y desafíos adecuados, se puede aumentar su motivación y mejorar su desempeño. Es importante recordar que cada individuo tiene necesidades y motivaciones únicas, por lo que es fundamental adaptar la gestión y liderazgo a cada persona para obtener el máximo rendimiento y satisfacción en el trabajo.

Liderazgo

El liderazgo es un asunto fundamental para considerar en la gestión de las organizaciones y puede entenderse desde diferentes enfoques teóricos que varían en función de la perspectiva adoptada sobre las características y habilidades que hacen a un buen líder, así como en el contexto en el que se desarrolla el liderazgo. La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Para Koontz et. al. (2001), el liderazgo es el “arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (p. 532). Por otra parte, Lussier y Achua (2011) definen el liderazgo como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (p. 6). En términos generales, el liderazgo es un tema de gran relevancia en cualquier ámbito en el que se requiere la gestión de personas y equipos como así también una habilidad que puede ser mejorada y desarrollada por cualquier persona que tenga dicha responsabilidad.

Habiendo develado qué se entiende por liderazgo, es necesario desarrollar los estilos de liderazgo dado que se trata de la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con sus seguidores y que son de vital importancia en el andamiaje de una empresa quien siempre querrá tener buenos líderes que acompañen un desarrollo superador de la misma.

Así, por su parte, Lewin et. al. (1939), realizaron estudios en la Universidad de Iowa, donde distinguieron dos tipos de liderazgo: Estilo de liderazgo autocrático: toma las decisiones, indica a los empleados que hacer y supervisa a los trabajadores muy de cerca; b) Estilo de liderazgo democrático: alienta la participación en la toma de decisiones, trabaja con los empleados para determinar qué hacer y no supervisa de cerca a los trabajadores. No obstante ello, Chiavenato (2009), aporta identificando tres tipos de estilos de liderazgo, a saber: autocrático, liberal y democrático. En el liderazgo autocrático, el líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. Es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo. En las características del liderazgo liberal o laissez-faire, encontramos un líder que posee

una participación mínima. Su supervisión es muy distante y otorga la libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo. Finalmente, en el estilo liderazgo democrático, el líder esboza las directrices, fomenta la discusión y participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas. Los líderes deben ser flexibles y capaces de adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades y circunstancias cambiantes fomentando un ambiente de trabajo positivo. Por ende, es importante tomar en consideración que ningún estilo de liderazgo es “mejor” que otro y que el estilo de liderazgo más efectivo dependerá de la situación y del equipo con el que se trabaje.

Comunicación

La comunicación es un aspecto fundamental en cualquier tipo de organización, ya que, permite establecer un flujo de información entre las personas que la conforman. A través de la comunicación, se pueden transmitir ideas, objetivos, planes de acción, retroalimentación, entre otros aspectos relevantes para el funcionamiento de la organización. En las empresas u organizaciones, la comunicación juega un papel clave para lograr una gestión efectiva y eficiente. La falta de comunicación o una comunicación inadecuada, puede generar malentendidos, conflictos, retrasos en los procesos y en última instancia, afectar la productividad y los resultados de la organización. Chiavenato (2009) postula que:

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a través de datos, ideas, pensamientos y valores (p. 87).

Por su parte, Koontz et. al. (2001) definen la comunicación como “la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla” (p. 588). A su vez, afirman que la comunicación es un elemento clave en la administración y gestión de las organizaciones, ya que, su importancia radica en que permite una coordinación efectiva de las actividades y un logro exitoso de los objetivos organizacionales. Para comprender mejor la comunicación en las organizaciones, es importante analizar los diferentes procesos que se llevan a cabo en su desarrollo. Por esta razón, autores como Koontz et. al (2001) identifican cuatro elementos fundamentales en el proceso:

Emisor del mensaje: la comunicación comienza con el emisor, el cual posee una idea que codifica de tal manera que pueda ser captado por el receptor.

Uso del canal para la transmisión del mensaje: La información se transmite por un canal que une el emisor con el receptor. La adecuada selección del canal es vital para una comunicación efectiva.

Receptor del mensaje: El receptor debe estar preparado para recibir el mensaje, a fin de que pueda decodificarlo y convertirlo en ideas. Una comunicación precisa sólo puede ocurrir cuando tanto el emisor como el receptor atribuyen el mismo significado a los símbolos que componen el mensaje (p. 588)

Cada uno de los elementos son importantes porque permiten que la comunicación sea efectiva y completa. Si uno de los elementos está ausente o se utiliza de manera incorrecta, la comunicación puede fallar y no alcanzar su objetivo.

Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados, permitiendo su crecimiento profesional y personal y contribuyendo al éxito de la organización. Para Bohlander y Snell (2010), la capacitación es el "proceso educativo que implica la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño en una tarea específica". (p. 241). Los autores, mencionan que la capacitación es esencial para la mejora continua del desempeño en el trabajo, así como para la adaptación de los empleados a los cambios tecnológicos, organizativos y de mercado. Asimismo, destacan que la capacitación no solo beneficia a los empleados en términos de mejora en sus habilidades y conocimientos, sino que también tiene un impacto positivo en la productividad y rentabilidad de la organización en general. Estos autores también enfatizan la importancia de diseñar programas de capacitación efectivos y adaptados a las necesidades específicas de los empleados y de la organización. Por otra parte, Dessler (2013), afirma que la capacitación "es importante porque puede ayudar a los empleados a desarrollar nuevas habilidades y conocimientos, mejorar su desempeño laboral, aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal" (p. 300). El autor también destaca que la capacitación es importante para adaptar a los empleados a los cambios tecnológicos y organizacionales, mejorar la calidad de los productos o servicios, reducir los costos y mejorar la seguridad en el trabajo. Al mismo tiempo, señala que la capacitación puede ser una herramienta efectiva para motivar a los empleados y mejorar la comunicación en la organización, ya que permite que se sientan valorados y escuchados. Tanto Bohlander y Snell (2010) como Dessler (2013)

resaltan la importancia de la capacitación en términos de mejora del desempeño laboral, adaptación a los cambios y mejora de la productividad y rentabilidad de la empresa. Además, la capacitación también puede tener un impacto positivo en la motivación y satisfacción de los empleados, así como en la comunicación y colaboración dentro de la organización.

II.II.II Crecimiento y desarrollo

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un entorno de constantes cambios y desafíos que demandan una gestión estratégica de sus recursos humanos. En este contexto, resulta fundamental comprender el papel que juegan el desarrollo y el crecimiento en el ámbito de los recursos humanos, ya que estos conceptos, son esenciales para garantizar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo. Es por ello, que nos introduciremos en estos conceptos, dado que es, precisamente, el foco donde se pone la mirada de análisis.

Chiavenato (2010), aborda el tema del desarrollo y crecimiento de los empleados y de la organización en cuatro aspectos; el primero de ellos, al que denomina “desarrollo de recursos humanos”, manifiesta la importancia de fomentar el crecimiento personal y profesional de los empleados, abordando el concepto de aprendizaje organizacional, planificación de carrera y desarrollo de talentos. El segundo de ellos, señalado como “administración de carreras”, plantea el tema de la administración de carreras como una herramienta para el desarrollo y el crecimiento de los empleados. El autor, pone foco en la identificación de talentos, la evaluación de desempeño, la retroalimentación y el coaching. El tercero de ellos expresa la “capacitación y el desarrollo” de los empleados como instrumentos para fomentar su crecimiento y mejorar su desempeño en la organización. En esta sección, se refiere a diferentes tipos de capacitación, estrategias para su implementación y evaluación. Finalmente, el autor menciona a la “cultura y cambio organizacional”, donde se explora la temática del cambio y la cultura organizacional como elementos importantes para el crecimiento y desarrollo sostenible de las organizaciones. A su vez, describe la gestión del cambio, el liderazgo transformacional y la creación de una cultura orientada a la mejora continua. (pp. 169-728).

En el mismo aspecto, Cascio (2010) conceptualiza el desarrollo como “un proceso planificado y continuo de cambio y mejora, que se enfoca en la cultura, la estructura, el comportamiento y las habilidades de la organización para aumentar su eficacia “(p. 275). Asimismo, el autor cuando esquematiza el término de crecimiento se refiere al aumento cuantitativo de la organización, medido por el aumento de su tamaño, recursos y/o ingresos. El crecimiento puede ser el resultado de la adquisición de nuevas empresas, la

expansión de las operaciones actuales o el desarrollo de nuevos productos o servicios. Cascio (2010), destaca que el crecimiento puede proporcionar oportunidades para el desarrollo profesional y personal de los empleados, pero también, puede crear nuevos desafíos en términos de gestión y coordinación de los recursos humanos de la organización. Chiavenato (2010) y Cascio (2010), coinciden en que el desarrollo y crecimiento son procesos fundamentales para el éxito y la supervivencia de las organizaciones en un entorno cambiante y competitivo. Ambos autores, destacan la importancia de enfocarse en el desarrollo personal y profesional de los empleados, así como en la implementación de estrategias para fomentar su crecimiento y mejorar su desempeño en la organización. Además, Cascio (2010) enfatiza la importancia del crecimiento cuantitativo de la organización y las oportunidades y desafíos que estos pueden presentar. En resumen, el enfoque respecto del desarrollo y del crecimiento tanto de los empleados como de la organización en su conjunto es crucial para lograr una mejora continua y un mayor éxito a largo plazo. No obstante, se aprecian diferencias conceptuales entre ambas:

Chiavenato (2003) menciona que el desarrollo de carrera profesional se refiere al proceso continuo de mejora de las habilidades, conocimientos y competencias de una persona a lo largo de su trayectoria profesional. Implica la adquisición de nuevas habilidades, la ampliación del conocimiento y la búsqueda de oportunidades para mejorar y avanzar en el campo laboral. Puede incluir actividades como la capacitación, la adquisición de certificaciones, la participación en programas de mentoría, la asunción de nuevos desafíos o responsabilidades, y la búsqueda de oportunidades de aprendizaje y crecimiento dentro de la organización. El enfoque principal del desarrollo de la carrera profesional es el crecimiento personal y profesional a largo plazo. Se centra en la adquisición de habilidades transferibles y conocimientos que permiten a la persona adaptarse a diferentes roles y funciones a lo largo de su carrera.

El crecimiento de carrera profesional se refiere a los avances en la posición, el estatus, la remuneración y las responsabilidades dentro de una trayectoria profesional específica. Está más relacionado con el progreso vertical dentro de una organización o campo laboral específico. El crecimiento de la carrera profesional implica la promoción a puestos de mayor nivel, el aumento de la autoridad y la responsabilidad, y el logro de metas y objetivos profesionales específicos. Se mide generalmente en términos de ascensos, incrementos salariales y logros alcanzados en una posición particular.

Aunque el crecimiento de la carrera profesional puede estar influenciado por el desarrollo personal y profesional, se centra más en los resultados y logros tangibles en términos de progresión dentro de una trayectoria específica. En resumen, el desarrollo de carrera profesional se refiere al proceso de mejora continua de habilidades y conocimientos, mientras que el crecimiento de carrera profesional se centra en los avances y logros dentro de una trayectoria específica. Ambos conceptos son importantes para una

carrera satisfactoria y exitosa, ya que el desarrollo de habilidades y el crecimiento en la posición van de la mano para impulsar el progreso profesional (pp. 12-13)

Capítulo III: Antecedentes de la campaña de Clima Laboral

El clima organizacional ha sido objeto de estudio en diferentes ámbitos, incluyendo el académico y el empresarial, debido a su impacto en el rendimiento y la productividad de sus empleados. En el sector empresarial, el estudio del clima organizacional se ha vuelto cada vez más significativo en la gestión de recursos humanos.

El presente capítulo reviste una gran importancia para comprender la evolución de la sucursal de la empresa RIDAL S.A en la Provincia de Río Negro, y los antecedentes que hacen a la herramienta “encuesta de clima laboral” comprendida en el periodo 2019-2022. En este sentido, se describen los procesos y la historia de la empresa desde su fundación hasta la actualidad, con el fin de contextualizar adecuadamente el estudio de clima organizacional. Asimismo, se aborda uno de los aspectos más relevantes del clima organizacional, como es la encuesta anual que se realiza en la empresa para evaluar la percepción de los empleados sobre distintos aspectos del ambiente laboral. Esta encuesta, constituye una herramienta clave para identificar fortalezas y debilidades en el clima laboral de la empresa y para implementar medidas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los empleados.

RIDAL S.A, es una cadena de tiendas minoristas de mejoras para el hogar, perteneciente a una compañía que posee distintas unidades de negocio, que fue fundada en Argentina en el año 1993. La empresa se inició con una sola tienda en la ciudad de Lanús, Provincia de Buenos Aires, y desde entonces ha crecido para convertirse en una de las cadenas minoristas más grandes de América Latina en su categoría. En los años siguientes, RIDAL S.A continuó expandiéndose en América Latina abriendo nuevas sucursales en países como Chile, Colombia, Brasil y Perú, lo que llevó a que se convierta en un actor importante en el mercado de mejoras para el hogar en la región. En la actualidad, RIDAL S.A cuenta con cientos de sucursales en América Latina, una de ellas ubicada en la región conocida como Alto Valle de la Provincia de Río Negro, Argentina. La historia de esta sucursal se remonta al año 2007 cuando se inauguró con una superficie de diez mil (10.000) metros cuadrados y que actualmente cuenta con una dotación de sesenta y cinco (65) empleados distribuidos en las diferentes áreas que componen a la estructura de la organización.

III.I Encuesta de clima organizacional de RIDAL S.A

Desde sus inicios hasta el año 2018 se llevó a cabo la medición de clima laboral a través de la consultora Great Place to Work. La misma consistía en sesenta y cuatro (64) sentencias², dos de ellas implicaban desarrollo y se respondían en base a dos columnas, una referida a la compañía en general y la otra a nivel local. Se observó que varias sentencias eran repetitivas y generaban confusión, lo que demandaba de una explicación detallada para cada colaborador. Asimismo, la encuesta se completaba manualmente y se almacenaba en sobres que se depositaban en urnas que luego se enviaban a Chile para su análisis. Este proceso resultaba engorroso ya que se solicitaba la capacitación de todos los colaboradores y la letra debía ser legible al momento de marcar las opciones de respuesta, ya que eran de selección múltiple. Posteriormente se continuó trabajando con la misma consultora, aunque de manera online, donde cada colaborador completaba la encuesta a través de una computadora ingresando con su DNI. Sin embargo, algunos de ellos expresaron preocupaciones en torno a la confidencialidad del proceso, ya que se requería de algún tipo de identificación personal para evitar fraudes. Esta situación generó malestar dentro de la empresa, dado que, se desnaturalizaba el anonimato.

No obstante, desde el año 2019, hasta la actualidad, se utiliza un sistema de encuesta interna a través del campus de la organización, el cual no ha presentado inconvenientes significativos. Sin perjuicio de ello, al tratarse de una encuesta interna, se pierde la oportunidad de recibir el reconocimiento de *Great Place to Work* en su *ranking de top diez* sobre las empresas con mejor clima laboral. Desde entonces, cada año, la empresa RIDAL S.A. realiza la encuesta de clima laboral con el propósito de contar con ambientes basados en la transparencia y el respeto, aspectos fundamentales para que cada empleado siga prefiriendo cada día a la organización como su lugar para trabajar. Esta encuesta se basa en un modelo creado internamente a través del cual se busca seguir potenciando ambientes de trabajo de cuidado en todos los empleados, donde puedan sentir orgullo y satisfacción de formar parte de la compañía. Dentro del periodo de investigación, la encuesta de clima interna sufrió modificaciones. En el año 2019, la encuesta estuvo compuesta por 8 dimensiones: atracción de talento, gestión del desempeño, liderazgo RIDAL, momentos importantes y memorativos, reconocimiento, formación para el desempeño y el desarrollo, inducción y movilidad interna; con diecinueve (19) sentencias. Sin embargo, en el año 2020 se realizó una encuesta de clima de pulso, ya que, había varios colaboradores que se encontraban de licencia prolongada debido a enfermedades preexistentes por el contexto pandémico (COVID-19). En el año 2021, se elaboró

² En adelante, en esta investigación la palabra *sentencia* será entendida como la figura retórica que consiste en expresar un pensamiento profundo de forma concisa y en pocas palabras.

una nueva encuesta que constaba de cinco (5) dimensiones y veinticinco (25) sentencias, que se denominaron como: cuidado-humanidad, comunicación, equipo, liderazgo y compromiso. Finalmente, en el año 2022, las dimensiones de la encuesta fueron seis (6) y se denominaron: ambiente laboral positivo, inspiración y propósito, oportunidades de crecimiento, liderazgo y gestión, trabajo significativo y pertenencia, con un total de treinta y dos (32) sentencias.

En términos generales, los beneficios esperados de este proceso son:

- ✓ Un ambiente cómodo: la ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en uno mismo y en el equipo.
- ✓ Incremento del interés: el ambiente distendido y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven, así como el interés por emprender nuevos proyectos.
- ✓ Satisfacción laboral: la comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejoraran la felicidad en el trabajo de los colaboradores.
- ✓ Evitar el ausentismo laboral: la infelicidad del trabajo y un clima organizacional malo son algunas de las causas de este.
- ✓ Mejorar la productividad laboral: un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los empleados permitirá una optimización del tiempo y los recursos.

En este sentido, para que la encuesta sea exitosa, es importante que cada empleado se comprometa a participar y que entienda el propósito de la misma. Es responsabilidad del líder transmitirlo a través de las comunicaciones internas que envían desde el área de desarrollo organizacional y garantizar que todos los empleados tengan acceso a la información necesaria para participar en la encuesta. Además, el líder también tiene la responsabilidad de asegurarse de que la encuesta se lleve a cabo correctamente supervisando el proceso y velando por una adecuada información de la comunicación, utilizando cartelería interna y videos de comunicación en las pantallas que posee la organización dentro de la empresa y en el transcurso del horario laboral. También, el líder debe estar disponible para responder cualquier duda o consulta que los colaboradores puedan tener durante el proceso de la encuesta, para que la participación de los empleados sea lo más fluida y efectiva posible de la mano de los referentes de RRHH de la sucursal.

Si bien, la última encuesta de clima laboral llevada a cabo en el año 2022, está compuesta por treinta y dos (32) sentencias, este trabajo aborda exclusivamente el estudio del indicador “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa”, que presenta resultados bajos.

III.II Encuesta de clima laboral y sentencia

En esta sección, se hace una descripción somera sobre la encuesta de clima laboral para luego realizar un análisis específico de la sentencia “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa” de la encuesta de clima laboral de la empresa RIDAL S.A que arroja bajos resultados en el periodo de análisis, con el fin de identificar las posibles causas y consecuencias de la baja percepción de los empleados respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa.

Para continuar con el desarrollo, es necesario conceptualizar el término “encuesta” como:

Un procedimiento sistemático y estandarizado para recopilar información de un conjunto de individuos mediante un cuestionario previamente diseñado y que tiene como objetivo obtener datos de los conocimientos, actitudes, creencias, prácticas, comportamientos, opiniones o cualquier otro fenómeno que sea susceptible de medición. (Briones, 1996, p.184).

Existen diferentes tipos de encuestas que Briones (1996) identificó y que son utilizadas en una investigación. En cuanto al momento en que se realiza la encuesta, se pueden distinguir entre encuestas transversales, que se llevan a cabo en un momento específico, y encuestas longitudinales, que se realizan en diferentes momentos a lo largo del tiempo. En cuanto a la forma de aplicación de la encuesta, el autor menciona presenciales, telefónicas, por correo y en línea y en cuanto al contenido de la encuesta, se distingue entre encuestas de opinión, de conocimientos, de actitudes y de comportamiento (Briones, 1996).

III.III Algunas precisiones sobre clima laboral y las encuestas como herramientas de medición

Según el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al desarrollo y la micro y pequeña empresa (COPEME), Programa Misión (2009), la planificación estratégica y el desarrollo del personal son fundamentales para alcanzar los objetivos empresariales. Dentro de este ámbito, existen diversos procesos que intervienen, tales como capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, entre otros.

El factor humano es esencial para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Los trabajos e investigaciones referidos a los estudios del comportamiento humano han demostrado que cuando los empleados están satisfechos y motivados, su rendimiento en el trabajo es superior. Es importante diferenciar entre la satisfacción y la motivación, ya que, aunque a menudo se utilizan como sinónimos, son conceptos diferentes que requieren estrategias de gestión distintas. Satisfacción es una actitud general del individuo hacia su trabajo, mientras que motivación son los comportamientos que un individuo realiza para alcanzar las metas organizacionales. La satisfacción puede disminuir el ausentismo laboral, pero la motivación impulsa a los empleados a esforzarse en su trabajo, y a menudo a superar expectativas. Una encuesta de clima laboral puede medir el nivel de satisfacción general del personal, pero es necesario profundizar con cada uno de los colaboradores para conocer qué aspectos los motivan y mantener una comunicación desde el inicio desde sus labores en la organización.

Para una evaluación completa de la satisfacción laboral, es importante no quedarse únicamente con los resultados de la encuesta de clima laboral, sino identificar qué aspectos son realmente valorados por los colaboradores y priorizarlos para desarrollar planes de acción adecuados. A veces puede haber aspectos en los que los colaboradores no están satisfechos, pero que no son importantes para ellos, por lo que se deben profundizar estos aspectos con entrevistas individuales o en grupos focales. En cambio, en los aspectos priorizados se tendrá que realizar planes de acción.

La medición del clima laboral implica la participación activa y comprometida de los altos ejecutivos de la organización, ya que esto permitirá llevar a cabo los planes de acción definidos y cumplir con las expectativas de los colaboradores en cuanto a mejoras laborales.

Es fundamental realizar actividades como talleres de capacitación para el personal directivo y colaboradores, que aborden la problemática del comportamiento organizacional, la aplicación de encuestas de clima laboral, las expectativas generadas y la necesidad de llevar a cabo planes de acción. En un segundo paso, se debe contar con un equipo responsable de la medición del clima laboral que adecue la encuesta a la organización, abordando los principales aspectos a evaluar. El tercer paso implica la aplicación de la encuesta a todo el personal, en un ambiente agradable y tranquilo, y en una fecha que no se vea afectada por eventos que puedan sesgar los resultados. Se debe asegurar el anonimato de los encuestados para garantizar la confiabilidad de los resultados. Además, se pueden medir los resultados por agencia o área para realizar planes de acción más específicos. El paso cuatro implica el procesamiento de los resultados a nivel organizacional y por área o agencia lo que permitirá un manejo amplio de la información recopilada. Una vez identificados los aspectos a mejorar, se debe establecer un plan de acción

para cada uno de ellos. Es importante involucrar a todos los niveles de colaboradores en la organización en la elaboración de estos planes de acción para que se sientan comprometidos y responsables en la implementación de las mejoras.

Es recomendable establecer un equipo de trabajo encargado de liderar la implementación de los planes de acción el cual deberá contar con representantes de todos los niveles jerárquicos de la organización. Cada plan de acción debe tener objetivos claros y concretos, indicadores de seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos. Es importante asignar responsabilidades y plazos para la implementación de las acciones, y asegurarse de contar con los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Es aconsejable instaurar seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos para cada plan de acción, con el fin de verificar el impacto de las mejoras implementadas y realizar ajustes en caso de ser necesario. Finalmente, es pertinente comunicar de manera clara y transparente a todo el personal de la organización los planes de acción y los resultados obtenidos, con el fin de generar confianza y compromiso en la implementación de las mejoras.

Se definen algunas pautas:

- 1- El objetivo principal de la encuesta es lograr que la organización se comprometa y tome conciencia del valor de mejorar a través del análisis de clima laboral.
- 2- Se debe explicar que es un proceso de aprendizaje. La evaluación de clima laboral es un insumo muy importante para evaluar el desempeño de la organización.
- 3- Es fundamental tener liderazgo para el éxito de estas iniciativas. El liderazgo implica enviar mensajes correctos y actuar de manera coherente. Deben preservar en el seguimiento de las actividades y destinar tiempo y recursos oportunos para las actividades de mejora que se acuerden posteriormente a la encuesta.
- 4- Crear ambientes de confianza para la encuesta, donde la gente sienta que se está buscando información objetiva para mejorar.
- 5- Es importante mostrar los resultados de manera oportuna, informar tarde puede enviar una señal negativa de que el tema no es importante para la gerencia.
- 6- Se obtiene información también para evaluar el desempeño del personal.

7- Una vez que salgan los resultados es importante que los planes de mejora salgan rápidamente, sean pocos y estén bien enfocados. Es importante priorizar lo que es realmente importante, incluso si no es lo peor evaluado.

8- Se debe tratar de aplicar las encuestas en ambientes o situaciones similares.

9- Se debe facilitar el anonimato de las encuestas.

10- La encuesta de clima es una encuesta de actitudes que sirve para conocer las percepciones clave para entender la satisfacción y motivación de los colaboradores. Se requiere que la gente responda de manera veraz para conocer la situación real de la organización.

11- Las encuestas de clima son muy sensibles al momento en que se aplican. Se debe tener cuidado de que ese momento, no esté influenciado por algún acontecimiento particular que pueda cambiar la percepción de una manera muy rápida o radical. Se debe evitar que los supervisores hagan campañas para que la gente evalúe mejor o peor el clima. (pp. 2-18).

III.IV Tipos de encuestas de clima laboral

Según Edenred (s.f), en su blog de clima laboral, menciona que actualmente es común que cada empresa diseñe sus propias encuestas, ya sea internamente o con ayuda externa, con el fin de medir el grado de satisfacción, motivación y felicidad de sus trabajadores. Aunque cada encuesta se adapta a las peculiaridades de cada compañía, se pueden distinguir dos modelos básicos: La encuesta general de satisfacción y bienestar, y la encuesta de percepción de las políticas retributivas.

La encuesta general de satisfacción y bienestar tiene como objetivo medir la satisfacción o insatisfacción que siente el empleado con su trabajo, sueldo, relación con los superiores, formación continua, horario, facilidades de la empresa para su vida profesional y personal, entre otros aspectos. Las preguntas de esta encuesta pueden ser muy variadas y brindan información general sobre el clima laboral. Además, permiten detectar deficiencias o problemas graves que puedan afectar el rendimiento y la productividad del equipo humano, como, por ejemplo, problemas de comunicación interna, sobrecarga de trabajo, exceso de tareas repetitivas o monótonas, etc.

La encuesta de percepción de las políticas retributivas se enfoca en medir la satisfacción del empleado con respecto a su salario. El sueldo es un factor que influye en el bienestar y la motivación de los

trabajadores, por lo que es importante realizar encuestas periódicas para prevenir problemas en este sentido. Algunas preguntas típicas de este tipo de encuestas pueden ser: si el salario es justo, si es comparable al de otros compañeros con funciones y antigüedad similares, si permite llegar a fin de mes de forma holgada, entre otras. En resumen, aunque existen muchos tipos de encuestas de clima laboral, es importante que cada empresa adapte sus cuestionarios a su personalidad y necesidades específicas. Las encuestas de clima son una herramienta fundamental para conocer la opinión de los trabajadores y mejorar la calidad laboral de la empresa.

III.V Características encuesta de Clima Laboral de RIDAL S.A

La ejecución de la encuesta de clima laboral de RIDAL S.A es 100% online, confidencial y voluntaria, realizándose desde la plataforma virtual de la empresa. Se efectúa una vez al año, generalmente en el mes de agosto, y acceden a ella todos los empleados internos de la organización. La encuesta actual consta de 32 sentencias que se dividen en siete dimensiones: ambiente laboral positivo, inspiración y propósito, oportunidades de crecimiento, liderazgo y gestión, trabajo significativo y pertenencia. La manera de dar respuesta a las sentencias consiste en una escala de selección, más conocida como escala de Likert³, compuesta por emoticones que manifiestan cinco estados de ánimo diferentes: 😞 totalmente en desacuerdo, 😐 desacuerdo, 😐 no estoy de acuerdo ni en desacuerdo, 😊 de acuerdo, y 😄 totalmente de acuerdo. Una vez finalizado el proceso, se centralizan y analizan los datos para posteriormente publicar los resultados de la sucursal y compañía en general en cartelera interna, siendo responsabilidad de gerencia y mandos medios la comunicación de esos resultados, generando espacios de escucha activa en pos de producir acciones concretas en base a los siguientes resultados:

INDICE DE SATISFACCION (IS)	PRIORIDAD A TRABAJAR
Deficiente	Alta
Regular	Alerta
Bueno	Oportunidades de mejora
Muy bueno	Sostener resultados

³ Para el presente estudio la *escala de Likert* será entendida como método de investigación que utiliza una escala de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema.

III.VI Encuestas de clima laboral RIDAL S.A según enfoque de Chiavenato (2003)

Al analizar las encuestas de clima laboral de la empresa RIDAL S.A, es evidente que existen diferencias significativas en la forma en que se agrupan las sentencias según las dimensiones planteadas por la empresa, en comparación al enfoque que plantea Chiavenato (2003) mencionado en el capítulo II del presente trabajo. El objetivo de realizar esta comparación ha sido, por un lado, conocer el grado de similitud o distancia que existe entre las dimensiones que toma la encuesta de la empresa y las que plantea el autor de referencia teórica; por otro, si existe algún “bache” conceptual en el diseño de la encuesta y que pueda tener relevancia a la hora del análisis de resultados.

<i>Dimensiones Ridal 2019</i>	<i>Dimensiones Ridal 2021</i>	<i>Dimensiones Ridal 2022</i>	<i>Dimensiones Chiavenato</i>
Atracción de Talento	Cuidado-Humanidad	Ambiente Laboral Positivo	Identidad
Gestión del Desempeño	Comunicación	Inspiración y propósito	Comunicación
Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo y gestión	Liderazgo
Momentos Importantes y Memorativos	Equipo	Trabajo significativo	Motivación
Reconocimiento	Compromiso	Oportunidades de crecimiento	Capacitación
Inducción		Pertenencia	Cultura organizacional
Movilidad Interna			Espacio físico y estructura
Formación para el desempeño y el desarrollo			Responsabilidad

En comparación con las dimensiones propuestas por RIDAL S.A en años anteriores y las dimensiones de Chiavenato (2003), las dimensiones de RIDAL S.A del 2022 muestran una evolución y una mayor amplitud en la cobertura de aspectos del clima laboral. Estas dimensiones reflejan una comprensión más integral y profunda del clima laboral y abarcan diferentes aspectos que pueden impactar en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Las dimensiones propuestas en el 2022 son las siguientes: ambiente laboral positivo, inspiración y propósito, oportunidades de crecimiento, liderazgo y gestión, trabajo significativo y pertenencia. Por ejemplo, el enfoque en un ambiente laboral positivo resalta la importancia de crear un entorno favorable y agradable para los colaboradores. La dimensión de inspiración y propósito

señala la necesidad de tener una visión compartida y un sentido de propósito en el trabajo. Las oportunidades de crecimiento son abordadas como una dimensión separada, lo cual indica la importancia de ofrecer a los empleados la posibilidad de desarrollarse profesionalmente. El liderazgo y la gestión, como dimensiones separadas, ponen de relieve la relevancia de contar con líderes efectivos y una gestión eficiente para fomentar un buen clima laboral. La dimensión de trabajo significativo y pertenencia reconoce la importancia de que los empleados encuentren sentido y valor en su labor, así como de fomentar un sentido de pertenencia a la organización.

En comparación, las dimensiones propuestas por Chiavenato (2003) presentan un enfoque más tradicional y abarcan aspectos como el espacio físico y estructura, la responsabilidad, la identidad, la comunicación, la motivación, la capacitación, el liderazgo y la cultura organizacional.

En el año 2019, RIDAL S.A incluye una dimensión adicional llamada "Formación para el desempeño y para el desarrollo", lo cual sugiere que se le da importancia a la capacitación y al desarrollo de los empleados como parte del clima laboral.

En general, las dimensiones propuestas por RIDAL S.A del 2022 muestran una mayor actualización y alineación con las tendencias vigentes en el ámbito del clima laboral y ponen énfasis en aspectos claves para promover un entorno laboral saludable, motivador y propicio para el crecimiento y desarrollo de los empleados. No obstante, se pueden encontrar similitudes y diferencias entre el marco teórico y la aplicación práctica de estas herramientas. A saber:

Similitudes:

- Liderazgo: tanto RIDAL S.A como Chiavenato (2003) reconocen la importancia del liderazgo en el clima laboral y lo consideran como una dimensión relevante.
- Comunicación: ambas perspectivas destacan la comunicación como una dimensión importante en el entorno laboral.
- Oportunidades de crecimiento: Tanto RIDAL S.A en sus años 2019 y 2022 como Chiavenato (2003) abordan la importancia de las oportunidades de crecimiento para los empleados.

Diferencias:

- Enfoque de RIDAL S.A en diferentes años: RIDAL S.A presenta variaciones en las dimensiones a lo largo del tiempo, lo cual indica un posible cambio de enfoque en sus encuestas de clima laboral.
- Especificidad de las dimensiones: RIDAL S.A en sus diferentes años presenta dimensiones más específicas y detalladas, como atracción de talento, gestión del desempeño, momentos importantes y memorativos,

reconocimiento, entre otros. Chiavenato (2003), por su parte, aborda dimensiones más generales, como espacio físico y estructura, responsabilidad, identidad, etc.

En general, mientras RIDAL S.A se centra en dimensiones específicas relacionadas con el clima laboral, como atracción de talento, gestión del desempeño y momentos importantes, Chiavenato (2003) aborda dimensiones más amplias y generales, como cultura organizacional y motivación. Es importante considerar estas similitudes y diferencias al analizar el clima laboral y las estrategias de mejora en una organización específica. Considerando todos los años de RIDAL S.A que se mencionan (2019, 2021 y 2022), se puede observar que en cada uno de ellos se le otorga importancia al crecimiento y desarrollo del empleado de manera distinta. De este modo, se observa esta importancia en cada año:

RIDAL S.A año 2019: En este año, RIDAL S.A incluye la dimensión "Formación para el desempeño y para el desarrollo", lo cual sugiere que se da importancia a la capacitación y promoción de los empleados dentro de la organización. Esta dimensión se relaciona directamente con el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores.

RIDAL S.A año 2021: En este año, RIDAL S.A presenta la dimensión "Cuidado-Humanidad", la cual puede estar asociada al bienestar y desarrollo personal de los empleados. Si bien no se menciona explícitamente el crecimiento y desarrollo en esta dimensión, el cuidado y la atención hacia los empleados son factores importantes para su desarrollo.

En resumen, a lo largo de los años, RIDAL S.A ha dado importancia al crecimiento y desarrollo del empleado a través de diferentes dimensiones, como formación para el desempeño y para el desarrollo, cuidado-humanidad y oportunidades de crecimiento. Estas dimensiones reflejan la preocupación por el crecimiento y bienestar de los empleados en el clima laboral. Es importante destacar que esta perspectiva inicial brinda una visión general de la encuesta y su alcance, pero resulta relevante profundizar en aquellos aspectos adicionales para tener una comprensión más completa del panorama del bajo resultado de la sentencia "visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa" para comprender en su totalidad el clima laboral de la organización.

Si la sentencia "visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa" arroja resultados bajos, se puede concluir desde la mirada y el análisis de la matriz, que podría ser beneficioso desdoblar la pregunta y abordar el desarrollo y el crecimiento por separado. Esto permitiría obtener una comprensión más detallada de las percepciones y necesidades de los empleados en cada una de esas áreas. Realizar preguntas adicionales específicas sobre desarrollo y crecimiento también puede ser útil para recopilar información más precisa y detallada. Estas preguntas podrían explorar temas como las oportunidades de

capacitación y aprendizaje, los planes de desarrollo profesional, las promociones internas, la retroalimentación sobre el desempeño y las posibilidades de ascenso.

Capítulo IV: Diseño metodológico

El presente capítulo, se centra en el tipo de diseño metodológico elegido para la investigación y la descripción de los instrumentos de información utilizados para obtener datos relevantes en relación al clima laboral, más específicamente, en la sentencia “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa”.

En este sentido, se hace referencia a la población y a la muestra tomadas para el trabajo de campo y qué instrumentos han sido los que permitieron obtener información fiable, que rescata la percepción de quienes formaron parte de esta investigación. A lo largo de este capítulo, se presentan los instrumentos de información utilizados, incluyendo la encuesta en línea diseñada específicamente para evaluar la percepción de los empleados con relación a las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa como así también, se describen las respuestas a las preguntas aplicadas en las entrevistas.

IV.1 Tipo de estudio

Para el desarrollo del presente trabajo, se seleccionó una investigación de tipo cualitativa de carácter exploratoria-descriptiva, ya que, realiza una aproximación global, exploración y descripción del fenómeno a estudiar, para así llegar a una comprensión de este, de forma inductiva. Además, con este tipo de metodología se puede describir y comprender mejor los fenómenos y acontecimientos analizados, como así también la percepción de los participantes involucrados en el proceso. Por otra parte, se considera que este enfoque metodológico permite la articulación y triangulación de experiencias, técnicas e instrumentos de análisis con el fin de comprender el significado de las acciones humanas.

Se estudia un caso específico cuya unidad de análisis es una empresa multinacional, y la observación recae sobre un instrumento de recolección de información utilizado para conocer algunos rasgos que componen la satisfacción del personal y su implicancia en el clima laboral de la empresa, lo que representa un estudio original y creativo. Esto implica un esfuerzo adicional para los investigadores porque los estudios encontrados refieren a los resultados de encuestas estandarizadas, y no al análisis de la estructura de contenidos de una encuesta. El desafío ha sido precisamente, adentrarse en una herramienta de indagación, en su formato y en aquella sentencia que -llamativamente- repite resultados bajos.

Además, no fue posible contar con información cuantitativa que permitiera realizar comparaciones entre años y fundamentalmente entre las otras sentencias que conforman la encuesta, lo que hubiera permitido realizar un trabajo investigativo de carácter mixto; por lo cual, se focalizó en obtener información

cualitativa relevante de informantes claves, a través de entrevistas en profundidad y encuestas anónimas; la observación directa también resultó de gran utilidad para el estudio de campo, como se señala en el apartado correspondiente.

IV.II Población y muestra

La muestra seleccionada fue de tipo intencional, ya que los sujetos fueron deliberadamente seleccionados debido a que cumplen con características y criterios específicos relevantes para la investigación. La población de interés está compuesta por un total de sesenta y cinco (65) individuos. Para lograr una representación más manejable y práctica, se eligió una muestra de cuarenta y cinco (45) personas, divididas en los siguientes grupos: de esas cuarenta y cinco (45) personas, se llevaron a cabo entrevistas abiertas y en profundidad con un grupo de doce (12) individuos que ocupan diferentes roles en la encuesta de clima laboral, desde el desarrollo, la ejecución y el seguimiento de esta. Estas entrevistas fueron seleccionadas estratégicamente para obtener una comprensión exhaustiva de la encuesta y sus diferentes aspectos, permitiendo así explorar a fondo los factores que influyen en el clima laboral. El resto de las personas en la muestra fueron seleccionadas en función de la mayor dotación de posiciones en el local, representadas por áreas como vendedores, cajeros, supervisores, áreas de servicio, entre otros. Al abarcar diferentes perspectivas y roles dentro de la organización, esta selección estratégica permitió obtener una visión más amplia y diversa del clima laboral. La muestra intencional, mediante estas estrategias de selección, facilitó la recopilación de datos y el análisis de los mismos, garantizando así una visión significativa y representativa del contexto en el que se llevó a cabo el estudio. La inclusión de diferentes roles y áreas de la organización en la muestra enriqueció el análisis, ofreciendo una comprensión más completa del clima laboral y sus implicaciones en la empresa.

IV.III Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información, en primer lugar, se llevó a cabo un análisis bibliográfico y documental, que permitió examinar y estudiar detalladamente antecedentes y perspectivas teóricas respecto del tema que permitieron construir la matriz de análisis expuesta en el capítulo I; documentos y registros relacionados con el tema de investigación, como, por ejemplo, encuestas de clima laboral realizadas por otras empresas y/o disponibles en internet. Como se mencionó en el apartado anterior, se realizaron entrevistas abiertas y en profundidad con los actores claves involucrados en el proceso de la encuesta anual de clima laboral, con el fin de obtener perspectivas y conocimientos directos de quienes participan activamente en dicho proceso. Se tomó como referencia además de las mencionadas, la ejemplificada por Hernández Sampieri (2014) en su libro Metodología de la investigación (p. 407). Adicionalmente, se implementó una encuesta virtual a través de la plataforma *Google Forms*, dirigida al personal de la organización con un total de treinta y tres (33) encuestados. Esta encuesta tuvo como objetivo obtener datos complementarios y ampliar la comprensión sobre el desarrollo de la encuesta anual de clima laboral durante el período 2019-2022. Mediante esta combinación de técnicas de análisis documental, entrevistas y encuestas, se logró obtener una visión completa y enriquecedora de los diferentes aspectos relacionados con el proceso de la encuesta anual de clima laboral en el período estudiado.

Capítulo V: Presentación e interpretación de la información

A continuación, se describen los resultados de la recolección de información, obtenidos de las entrevistas en profundidad y de la encuesta a los empleados de la empresa.

V.I Entrevistas

Como se señaló en el desarrollo de esta investigación se llevaron a cabo entrevistas a un total de doce (12) personas con diferentes puestos y jerarquías dentro de la organización. Estas entrevistas se distribuyeron en cinco (5) grupos, cada uno con características específicas, que se describen brevemente a continuación:

- ✚ Grupo 1: desarrolladora encargada de Argentina. Este grupo estuvo conformado por la única persona que ocupa el rol de líder de desarrollo y formación. Se buscó obtener su perspectiva y experiencia con relación a los aspectos específicos abordados en esta investigación.
- ✚ Grupo 2: zonales de Argentina: El segundo grupo estuvo compuesto por representantes zonales de diferentes áreas de Argentina. Estos individuos desempeñan roles clave en la coordinación y gestión de operaciones en distintas ubicaciones geográficas del país.
- ✚ Grupo 3: recursos humanos (en adelante RRHH) de diferentes localidades de Argentina. En este grupo se incluyeron profesionales de Recursos Humanos provenientes de diversas localidades del país. Su participación permitió obtener una visión integral de las prácticas y políticas implementadas en diferentes áreas geográficas.
- ✚ Grupo 4: líder principal del local. El cuarto grupo estuvo conformado por uno de los líderes principales de la sucursal en la que se realizó el estudio. Esta persona desempeña un rol central en la toma de decisiones y administración del local, por lo que su aporte resultó fundamental para comprender la perspectiva de liderazgo.
- ✚ Grupo 5: líderes de grupo. El último grupo estuvo compuesto por líderes de grupo que supervisan equipos específicos dentro de la organización. Su experiencia en la gestión de equipos y su conocimiento detallado de los procesos resultaron de gran relevancia para este estudio.

A continuación, se proporciona una descripción detallada de cada una de las entrevistas realizadas, destacando los principales hallazgos y aportes de cada participante. En el Anexo VII.I se presenta el guion de las entrevistas, que, si bien versaron sobre tópicos comunes, para cada caso se agregaron o suprimieron algunas preguntas particulares enfocadas a características propias del entrevistado.

Grupo 1: desarrolladora encargada de Argentina

Para la entrevista del grupo uno, se abordaron varias preguntas relacionadas con el diseño, los objetivos y el análisis de la encuesta, cómo se desarrolló y qué aspectos se tuvieron en cuenta para evaluar el desarrollo y crecimiento de los empleados. Algunas de las preguntas también exploraron la metodología utilizada, los criterios de selección de las sentencias, la acción tomada en base a los resultados de la encuesta, el impacto del clima laboral en el desarrollo y crecimiento, y las expectativas sobre los resultados de la encuesta en relación con el desarrollo y crecimiento. Además, se consultaron aspectos adicionales y temas relevantes que podrían incluirse en la encuesta, y si sería útil desdoblarse las preguntas relacionadas con desarrollo y crecimiento para obtener una mejor comprensión de estos conceptos. Asimismo, se observaron las siguientes características:

- La líder tiene a su cargo el desarrollo y formación en toda la Argentina para todas las marcas de la compañía.
- Se encarga de ajustar las sentencias de la encuesta de clima laboral para que se alineen con la estrategia y necesidades de la compañía.
- Trabaja en colaboración con la regional y los demás países para diseñar y ejecutar la encuesta de clima laboral.
- Existe un enfoque en la mejora del ambiente laboral y el rendimiento de los empleados.
- La cultura de la empresa es la misma en los diferentes países donde opera.
- La antigüedad en la compañía de la líder es de treinta y siete (37) años y más de cuatro (4) años en el puesto actual.
- La líder destaca que el desarrollo y crecimiento en la empresa pueden ser tanto horizontal como vertical, y también se menciona el crecimiento basado en proyectos.
- Se menciona que las modificaciones en las encuestas se realizan para instalar o detectar procesos en forma continua y mejorar la claridad de las preguntas.
- La importancia de la comunicación y la comprensión de las preguntas de la encuesta se resalta como un aspecto relevante.

- Las respuestas de la encuesta son percepciones de cada colaborador.
- El crecimiento profesional se vincula con el enriquecimiento de tu perfil y la capacidad de adaptarte a los proyectos y desafíos laborales. La combinación de experiencia, conocimientos actualizados y buenas relaciones laborales puede abrir nuevas puertas y generar oportunidades significativas en tu carrera.
- En un país con dificultades económicas, el tema salarial excede a la compañía.
- Menciona la importancia de medir tanto el desarrollo como el crecimiento en la empresa, y se sugiere dividir las sentencias relacionadas con estas áreas para una evaluación más precisa.

La líder, destaca la importancia de alinear las sentencias de la encuesta de clima laboral con la estrategia y necesidades de la compañía. Se menciona que la cultura de la empresa es la misma para los diferentes países, pero existen diferencias en temas como el desarrollo de carrera. "La compañía tiene un modelo de sentencias para todos los países porque la encuesta de clima es una herramienta que responde a ese modelo de compañía y el resultado que arroja debe seguir la línea y hacia dónde se quiere ir o continuar desarrollando", añadió.

También, se menciona que las modificaciones en las encuestas se realizan para mejorar la claridad de las preguntas y abordar áreas deficientes. El desarrollo y crecimiento se definen como un proceso en espiral ascendente, que implica no sólo formación, sino también establecimiento de contactos y aprendizaje práctico. Además, se destaca la importancia de mantenerse actualizado en el ámbito laboral y buscar oportunidades para adquirir nuevas habilidades.

A la par, subraya que la comunicación y la comprensión de las preguntas de la encuesta son clave para interpretar las percepciones de los empleados y abordar áreas de mejora. A tal efecto, menciona la importancia de medir tanto el desarrollo como el crecimiento en la empresa. Ella afirma que "los resultados son un tremendo impacto de comunicación".

Agregando a lo anterior, la líder, reconoce que la movilidad geográfica sigue siendo un factor relevante para el crecimiento profesional, especialmente cuando las oportunidades laborales están concentradas en ciertas regiones. Destacó la importancia de derribar las barreras existentes y promover un plan de carrera más fluido dentro de la organización, permitiendo a los empleados ascender y adquirir experiencia en diferentes roles y áreas geográficas. Se resaltó la oportunidad que la compañía tiene para fomentar este tipo de movilidad y el potencial de desarrollo que implica para las localidades con menor oferta laboral.

Finalmente, la entrevistada dejó en claro que, en su opinión, el factor económico en términos salariales no es necesariamente el principal motor de motivación para los empleados. Reconoció que el país atraviesa ciclos económicos fluctuantes, donde hay lugares y situaciones en los que las condiciones salariales y la seguridad económica pueden ser críticas. Sin embargo, afirmó que el buen clima laboral tiene un impacto mucho mayor en el desempeño y la satisfacción de los empleados. "La gente pide que se la reconozca", agregó. A su vez, se basó en estudios que respaldan esta idea y mencionó que la compañía ha trabajado en el fortalecimiento del clima laboral a lo largo de los años. Se destacó la implementación de programas de liderazgo y el enfoque en el autodescubrimiento y el desarrollo de habilidades de los líderes para mejorar significativamente las acciones de los colaboradores. Aunque el aspecto salarial es importante, la entrevistada enfatizó que el trabajo en un ambiente positivo y la influencia de los líderes tienen un impacto mucho mayor en el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Grupo 2: zonales de RRHH (dos personas)

En la entrevista con los responsables zonales de RRHH, se exploraron diversos aspectos relacionados con la ejecución de la encuesta de clima laboral y el enfoque de la empresa en cuanto al crecimiento y desarrollo de los empleados. Algunas de las preguntas abordaron: la antigüedad como regional y las regiones que abarca su zona; su opinión sobre el tipo de encuesta utilizada y si la plantearían de manera diferente; los resultados del indicador de oportunidades de desarrollo y crecimiento en su zona, las posibles causas de bajos resultados en ese indicador; la comprensión de la empresa al mencionar oportunidades de desarrollo y crecimiento; las acciones implementadas en el pasado para mejorar este indicador y sus resultados; las oportunidades de crecimiento y desarrollo que la empresa ofrece actualmente; las políticas y prácticas utilizadas para promover un ambiente propicio para el crecimiento y desarrollo del personal; los desafíos enfrentados y las medidas tomadas para superarlos; las oportunidades de crecimiento en términos de roles, responsabilidades y avance en la carrera; la comprensión personal de los conceptos de desarrollo y crecimiento en el ámbito laboral; y la evaluación de la sentencia utilizada en la encuesta. Estas preguntas buscaron obtener información detallada sobre el contexto zonal, las acciones y políticas implementadas, y la perspectiva de los responsables sobre el crecimiento y desarrollo en la empresa. La primera entrevista, mostró las siguientes características:

- El rol que ocupa en la ejecución de la encuesta de clima es lograr que todos los locales respondan a la encuesta y alcanzar el 100% de cumplimiento. El entrevistado destaca la importancia de entender la dinámica de los locales y permitir que decidan cómo y cuándo llevar a cabo la encuesta. Su rol es acompañar y asegurar que el proceso se lleve a cabo de manera fluida.
- En relación al tipo de encuesta que se realiza en la compañía, el entrevistado considera que es adecuada para el público al que va dirigida. Destaca que la encuesta se ha vuelto más sencilla a lo largo de los años y se ha buscado hacerla más fácil de entender y completar.
- Cuando se analiza la sentencia sobre visualizar oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa, el entrevistado menciona que en algunos locales esta sentencia obtiene resultados bajos. Se plantea que esto puede estar relacionado con el hecho de que en el pasado las posiciones eran asignadas de manera arbitraria, sin seguir procesos transparentes de selección. Sin embargo, se ha trabajado en mejorar la transparencia y claridad en los procesos de selección y desarrollo interno.
- En cuanto a las posibles causas de los bajos resultados en esta sentencia, el entrevistado menciona la falta de transparencia en la selección de personal en el pasado y la falta de oportunidades de crecimiento en algunos locales, especialmente en áreas más alejadas geográficamente. Se destaca la importancia de abrir oportunidades y procesos de selección en todas las sucursales para fomentar el crecimiento y desarrollo.
- El entrevistado considera que la empresa busca comprender en qué aspectos puede mejorar a través de la encuesta de clima. Se menciona la importancia de retener talento y buscar oportunidades de mejora y desarrollo en general.
- En correspondencia con las acciones implementadas para mejorar los bajos resultados en la sentencia, se destaca la importancia de respetar los procesos de selección, brindar feedback a los candidatos y abrir oportunidades de desarrollo interno. Sin embargo, se reconoce que todavía existen desafíos en cuanto al liderazgo y la comunicación, aspectos clave que han influido en los bajos resultados.
- Respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo que la empresa brinda, el entrevistado considera que existen muchas oportunidades, pero también destaca la importancia de la paciencia y esperar el momento adecuado. Se menciona que la antigüedad promedio en la compañía es de más de diez (10) años, lo que indica que hay oportunidades de crecimiento a largo plazo.
- En cuanto al enfoque de comunicación y motivación para promover un ambiente propicio al crecimiento y desarrollo, se destaca la apertura de postulaciones al programa de desarrollo interno

como una medida revolucionaria que ha motivado a los empleados. Se considera que esta iniciativa ha sido una de las mejores acciones implementadas.

- Acerca de los desafíos enfrentados para mejorar los bajos resultados en la sentencia, se destaca la importancia de abrir la mente, escuchar a los colaboradores y mejorar en base a sus comentarios. Se reconoce que no todos están dispuestos a escuchar y mejorar, lo cual dificulta el proceso.
- Finalmente, se define el crecimiento y desarrollo en el ámbito laboral como la posibilidad de crecer en posición y desarrollarse dentro de la misma. Se destaca que el trabajo se vuelve desafiante y entretenido cuando se presenta la oportunidad de desarrollo. Además, durante la entrevista, el entrevistado mencionó que considera beneficioso dividir los conceptos presentes en la sentencia sobre visualizar oportunidades de crecimiento y desarrollo. Según su opinión, al separar estos conceptos, se evitaría la confusión al momento de responder la encuesta. Esta división permitiría obtener resultados más precisos y brindaría una mejor comprensión de las expectativas de crecimiento y desarrollo en la empresa.

La segunda entrevista, destacó lo siguiente:

- El entrevistado es regional desde el año 2021 y tiene una antigüedad en la empresa de veinte (20) años.
- Su rol durante la ejecución de la encuesta de clima es informativo y de apoyo. Junto con otros regionales, se encargan de proporcionar herramientas a los asistentes, responsables y analistas de los locales para que puedan facilitar la encuesta. Además, mencionó que el área de desarrollo es responsable de la creación de la encuesta.
- El entrevistado mencionó que la empresa ha evolucionado en cuanto a las encuestas de clima. Anteriormente, utilizaban una encuesta de *Great Place to Work (GPTW)*, que era reconocida y les brindaba prestigio. Sin embargo, encontraban que la encuesta era engorrosa y difícil de contestar para el personal de los locales. Actualmente, considera que el uso de caritas para responder es más dinámico, aunque menciona que podría incluirse un espacio para expresarse más en detalle.
- En referencia a la sentencia “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa”, el entrevistado recordó que generalmente obtiene una calificación baja en su zona.
- El entrevistado identifica que la baja calificación en esta sentencia en el local de Roca se debe, en parte, a la limitada cantidad de oportunidades de desarrollo en el interior en comparación con Buenos

Aires. Mencionó que, en el interior, a menudo tienen que esperar a que se produzca una vacante para poder promover a alguien, lo cual puede generar frustración.

- El objetivo de la empresa al preguntar si el colaborador visualiza oportunidades de crecimiento y desarrollo es obtener una visión genuina de si los empleados perciben las oportunidades que se les ofrecen. Se mencionó el programa de desarrollo interno (PDI) como una de las oportunidades de crecimiento y desarrollo que se brindan, así como el reconocimiento y premiación a los colaboradores.
- En cuanto a las prácticas implementadas para fomentar un clima laboral propicio, se destaca la importancia de la comunicación y la motivación. Se trabaja en reforzar constantemente la comunicación, tanto con nuevos colaboradores como con el equipo en general. También se utilizan carteles informativos en los locales para comunicar temas relevantes.
- Los desafíos mencionados por el entrevistado en relación con trabajar en la sentencia de crecimiento y desarrollo incluyen fomentar la participación en el programa de desarrollo interno y seguir trabajando en la comunicación para asegurar una comprensión clara.
- En vinculación con las oportunidades de crecimiento y desarrollo, se mencionaron las capacitaciones, las capitanías distribuidas por los jefes para evaluar el potencial de los colaboradores y la importancia del feedback constante.
- El entrevistado entiende el desarrollo como adquirir herramientas, aprender y enriquecerse, mientras que el crecimiento se refiere a una evolución natural. Considera que ambos conceptos están interrelacionados y que su combinación implica crecer enriqueciéndose.
- Acerca de si la sentencia está bien planteada, el entrevistado menciona que su comprensión puede variar según la persona que la conteste. Considera que desdoblar las sentencias puede ser necesario para que los demás las comprendan, y que explicar detalladamente los conceptos de crecimiento y desarrollo es fundamental.
- También se destaca que el hecho de que sea un local del interior, con pocas vacantes y largos procesos de espera, puede influir en los resultados más bajos de la sentencia. La escasez de oportunidades puede afectar la percepción de crecimiento y desarrollo de los colaboradores.

Al analizar y comparar ambas entrevistas, se pudo llegar a los siguientes puntos:

- Diferencias en las zonas y alcance geográfico: En la primera entrevista, el responsable de la zonal menciona tener locales en diferentes regiones del país, mientras que, en la segunda entrevista, el entrevistado se centra en su zona de trabajo, que abarca la capital, la provincia de Buenos Aires y las

regiones del sur. Estas diferencias en el alcance geográfico pueden influir en las dinámicas laborales y en las oportunidades de desarrollo para los colaboradores.

- Roles durante la ejecución de la encuesta de clima: En ambas entrevistas, se destaca que los responsables de las zonales tienen un rol informativo y de apoyo durante la encuesta de clima. Sin embargo, en la primera entrevista se menciona también el rol de brindar *feedback* a los locales, mientras que en la segunda entrevista se enfatiza en facilitar herramientas y apoyar a los asistentes, responsables y analistas de los locales. Estas diferencias en los roles pueden deberse a la estructura y necesidades específicas de cada zonal.
- Percepción y evolución de las encuestas de clima: En ambas entrevistas, se hace referencia a la evolución de las encuestas de clima a lo largo del tiempo. En la primera entrevista, se destaca la transición de una encuesta más extensa y compleja a una encuesta más dinámica y de respuesta con caritas. En la segunda entrevista, se menciona el cambio de utilizar una encuesta de *Great Place to Work (GPTW)* a la encuesta actual, que brinda más flexibilidad en las respuestas. Estas reflexiones resaltan la importancia de adaptar las encuestas a las necesidades y expectativas de los colaboradores, buscando una mayor participación y comprensión.
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo: Ambos responsables mencionan la importancia de brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a los colaboradores. En la primera entrevista, se destaca el programa de desarrollo interno (PDI) como una oportunidad para ocupar puestos jerárquicos y desarrollar habilidades de liderazgo. En la segunda entrevista, se mencionan las capacitaciones, la distribución de capitanías y el *feedback* constante como prácticas para fomentar el crecimiento y desarrollo. Estas reflexiones evidencian la necesidad de implementar programas y prácticas que promuevan el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.
- Desafíos y contextos específicos: En ambas entrevistas, se mencionan desafíos y contextos específicos que influyen en el clima laboral y en la percepción de las sentencias de la encuesta. En la primera entrevista, se hace referencia a la adaptación a un contexto de crecimiento y expansión de la empresa, así como a la diversidad de los locales. En la segunda entrevista, se destaca la limitada cantidad de vacantes en el interior y los largos procesos de espera. Estos desafíos y contextos específicos pueden impactar en los resultados de las sentencias y en la experiencia de los colaboradores.

Grupo 3: RRHH (cuatro personas)

En las entrevistas con los responsables de RRHH de las sucursales, las preguntas se centran en su rol en la ejecución de la encuesta de clima laboral, su opinión sobre el tipo de encuesta utilizada por la compañía y si la plantearían de manera diferente, especialmente en relación con la sentencia sobre visualizar oportunidades de crecimiento y desarrollo. También se exploran las percepciones sobre las causas de la baja o alta satisfacción en este indicador, el significado de crecimiento y desarrollo, cómo se comunicaron los resultados de las encuestas anteriores a los empleados y qué acciones se tomaron en consecuencia, los programas implementados para mejorar las oportunidades de crecimiento y desarrollo, la medición del impacto y la evaluación de la efectividad de estos programas, el papel en la comunicación y motivación de los empleados, y la existencia de programas de capacitación y formación para impulsar el crecimiento de los colaboradores. Estas preguntas buscan obtener información detallada sobre la implementación y resultados de la encuesta de clima laboral, así como las acciones tomadas para promover el crecimiento y desarrollo en la empresa.

- En la primera entrevista, el responsable de RRHH habla sobre su rol en la ejecución de la encuesta de clima laboral. Explica que realizan charlas para explicar a los líderes el significado de cada sentencia de la encuesta y fomentan la participación anónima de los empleados. Destaca que ahora la encuesta se puede contestar no solo desde el lugar de trabajo, sino también desde casa o desde el celular, lo que la hace más flexible y accesible. Después de la encuesta, verifican los datos de los colaboradores y trabajan en base a los resultados durante todo el año.

En cuanto a la sentencia “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa”, el entrevistado menciona que en los últimos dos años han obtenido buenos resultados en ambas tiendas a su cargo. Atribuye esto a la mejora en la comunicación y la empatía de los líderes con su equipo, así como al equilibrio entre sanciones y reconocimientos. Opina que la baja o alta satisfacción de esta sentencia en la encuesta está relacionada con la interpretación de los procesos y las expectativas de las personas, y destaca la importancia de ser claro en la comunicación con los empleados.

Además, menciona que la comunicación sobre los puestos y oportunidades dentro de la compañía podría mejorarse, y destaca la importancia de las capacitaciones, aunque reconoce que la transición a capacitaciones online ha sido un desafío.

Cuando se le pregunta sobre su comprensión de crecimiento y desarrollo, el entrevistado opina que el crecimiento y el desarrollo deberían estar más ligados a una mejor inversión en capacitación y

estudio, incentivando a los empleados a seguir formándose y completar títulos universitarios. También menciona que la empresa busca entender si existen oportunidades de desarrollo y crecimiento y reconoce que puede haber una brecha en la percepción de estas oportunidades entre la empresa y los empleados.

En resumen, en esta entrevista se habla sobre la ejecución de la encuesta de clima laboral, la importancia de la comunicación y empatía de los líderes, la interpretación de los resultados de la encuesta, la necesidad de mejorar la comunicación sobre oportunidades de crecimiento y desarrollo, y la importancia de la capacitación y el estudio para el crecimiento profesional. Finalmente, en cuanto a la pregunta sobre si la sentencia está bien planteada, el entrevistado sugiere que quizás se podría separar en dos partes para que sea más clara.

- En la segunda entrevista, el responsable de Recursos Humanos menciona que su rol es coordinar la ejecución de la encuesta de clima laboral en su sucursal. Opina que la encuesta ha evolucionado a lo largo del tiempo, siendo más enfocada en la participación de los empleados y en comprender cómo se sienten dentro de la organización. Considera que la encuesta actual es más aplicada a la realidad de cada local y brinda información más precisa.

El entrevistado lleva trabajando en la empresa desde el año 2000 en la empresa madre y desde 2007 en la sucursal en la que está actualmente.

En cuanto a la sentencia “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa”, menciona que los resultados de su sucursal han mejorado recientemente, pero históricamente ha sido baja debido a la falta de comunicación sobre las oportunidades y beneficios que la empresa ofrece. Considera que la sentencia está bien planteada, pero es importante reforzar su sentido para que todos los empleados, incluso aquellos que son nuevos o tienen trabajos a tiempo parcial, puedan interpretarla correctamente. El entrevistado define el crecimiento y desarrollo como la posibilidad de asumir nuevos roles y desafíos según los intereses individuales de los empleados. Sin embargo, señala que el crecimiento puede ser dificultoso debido a la estructura de la empresa y las limitaciones geográficas para cambiar de sucursal. En cuanto a la dotación de su sucursal, tienen actualmente ciento sesenta y cinco (165 empleados, habiendo disminuido debido a la situación económica del país. Cuando se le pregunta sobre qué busca entender la empresa con la pregunta sobre oportunidades de crecimiento y desarrollo, el entrevistado menciona que busca conocer cuántas personas desean seguir creciendo y permanecer en la empresa a largo plazo. Destaca que la empresa tiene la capacidad

de retener a sus empleados durante mucho tiempo, con un promedio de antigüedad de quince (15) años.

Respecto a la comunicación de los resultados de las encuestas de clima, se enfocan en que los jefes sean los encargados de comentar los resultados y proponer planes de acción a sus equipos. Se realizan reuniones de equipo entre los jefes de Recursos Humanos y la gerencia para reforzar este trabajo en todos los sectores

Para mejorar en el indicador de oportunidades de crecimiento y desarrollo, implementan programas como compartir las oportunidades de desarrollo en carteles y por medios digitales, y fomentar la comunicación a través de reuniones y correos electrónicos.

La evaluación del impacto de los planes de acción propuestos se realizará en la próxima encuesta de clima, donde podrán ver si los planes tuvieron algún impacto positivo.

En cuanto al papel del entrevistado en la comunicación y motivación de los empleados en relación con el crecimiento y desarrollo, menciona que trata de estar atenta a las metas individuales de cada empleado, hablando con ellos y buscando intermediarios, como los jefes, si es necesario.

Existen programas de capacitación en la empresa, como la escuela de talentos, que brinda oportunidades para adquirir competencias y prepararse para roles jerárquicos y mayores responsabilidades.

El tamaño de la sucursal no se considera como un factor determinante para que la sentencia sobre oportunidades de crecimiento y desarrollo sea baja. Se cree que la falta de comunicación y conciencia sobre las oportunidades existentes en la empresa puede influir en los resultados.

En general, el entrevistado considera que la sentencia está bien planteada, aunque sugiere evaluar su ubicación en el formulario para ver si se obtienen resultados diferentes. En general, el entrevistado considera que la sentencia está bien planteada, aunque sugiere evaluar su ubicación en el formulario para ver si se obtienen resultados diferentes.

- En la tercera entrevista, el responsable de Recursos Humanos menciona que su rol en la ejecución de la encuesta es gestionar y organizar los tiempos, preparar el ambiente adecuado y garantizar la privacidad para que los colaboradores puedan contestar la encuesta. Opina que la encuesta de clima realizada por la empresa está bien adaptada a lo que la organización necesita.

En relación al índice de satisfacción de la sentencia “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa” en su local, considera que es bajo debido a la falta de conocimiento por

parte de los colaboradores sobre los procesos y oportunidades de desarrollo. Menciona que se debe ampliar la mirada y mostrarles que existen otras formas de crecer dentro de la empresa.

El entrevistado piensa que la sentencia “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa” se podría mejorar o adaptar mejor, sugiriendo una mayor explicación y desarrollo de los conceptos de crecimiento y desarrollo.

Cuando se le pregunta qué entiende por crecimiento y desarrollo, menciona que el crecimiento está relacionado con las posiciones y la satisfacción personal, mientras que el desarrollo se refiere a la carrera profesional.

En cuanto a lo que la empresa busca entender con la pregunta sobre oportunidades de crecimiento y desarrollo, el entrevistado opina que se trata de saber si las herramientas y oportunidades que la empresa ofrece llegan a todos los colaboradores de manera equitativa. Destaca el trabajo del área de desarrollo y capacitación en este aspecto.

Respecto a la comunicación de los resultados de la encuesta de clima en su local, se realiza a través de una comunicación en cascada, comenzando por mostrar los resultados a la gerencia y luego realizando reuniones con los jefes para que ellos comuniquen los resultados a sus equipos. También se publican los resultados y la información relevante en la cartelería interna.

Los planes de acción implementados para mejorar las oportunidades de crecimiento y desarrollo se trabajan en las reuniones mensuales con los colaboradores. Se aprovecha este espacio para entregar reconocimientos y abordar temas de comunicación. Además, se brinda capacitación a los líderes sobre los procedimientos de desarrollo, como el Plan de Desarrollo Individual (PDI).

El impacto de los planes de acción se mide y evalúa a través de matrices y charlas individuales con los colaboradores. También se evalúa en la siguiente encuesta de clima.

Trabaja en fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo con los jefes y subgerentes para transmitir la misma información de manera efectiva.

El entrevistado considera que existen programas de capacitación y formación para impulsar el crecimiento de los colaboradores, como el campus virtual de la compañía. Destaca la importancia de tener la predisposición para participar en estas oportunidades.

En relación a las oportunidades de crecimiento y desarrollo en el interior, el entrevistado percibe que son limitadas debido a la falta de posibilidades de rotación entre locales. Menciona que las vacantes surgen principalmente cuando hay bajas en el personal.

Considera que los conceptos de crecimiento y desarrollo están muy relacionados y que quizás hace falta una mejor explicación para que los colaboradores comprendan su significado. También destaca

que muchos asocian el crecimiento con asumir un puesto jerárquico. Finalmente, en cuanto a la desagregación de la sentencia “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa”, el entrevistado no cree que daría resultados más certeros. Considera que los conceptos de crecimiento y desarrollo están muy relacionados y que quizás hace falta una mejor explicación para que los colaboradores comprendan su significado. También destaca que muchos asocian el crecimiento con asumir un puesto jerárquico.

- En la cuarta entrevista, el responsable de Recursos Humanos ingresó a la empresa durante el contexto pandémico. Se sorprendió por los resultados bajos en la sentencia “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa” y en parte, atribuye esto a la ubicación del local en una zona del interior con pocas vacantes. No reciben consultas sobre el tipo de preguntas en la encuesta, pero se les proporciona información previa para que puedan trabajar con los líderes y explicar las sentencias a los colaboradores. Opina que la encuesta de clima es importante para conocer el sentimiento de los empleados en el ámbito laboral. En relación a la pregunta sobre qué busca la empresa al preguntar sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo, el entrevistado opina que la empresa quiere conocer si los colaboradores se ven a futuro en la organización. Los resultados de la encuesta se comunican a través de la publicación en la cartelera, charlas y se realizan reuniones con los líderes para analizar los resultados y crear un plan de acción. Se trabaja en capacitaciones y se destaca el uso del campus virtual de la empresa como herramienta de desarrollo. El rol comunicacional y de motivación del entrevistado implica establecer canales de comunicación efectivos, hablar con los colaboradores para conocer sus aspiraciones y promover las capacitaciones disponibles. Finalmente, menciona que sería adecuado desglosar la sentencia preguntando sobre la remuneración, las vacantes y el desarrollo a través de capacitaciones para la posición actual y futura de los colaboradores. Considera importante ampliar la sentencia para poder trabajar en planes de acción específicos.

Las cuatro entrevistas realizadas a los responsables de RRHH proporcionan una visión interesante sobre el proceso de encuesta de clima y la percepción de los colaboradores en relación con las oportunidades de crecimiento y desarrollo en las empresas. A continuación, se presentan los principales puntos de comparación y reflexión derivados de las entrevistas:

- Proceso de encuesta de clima: en general, los responsables de Recursos Humanos reconocen la importancia de realizar una encuesta de clima para comprender el sentimiento de los empleados en

el entorno laboral. Mencionan que en empresas anteriores no se llevaba a cabo este tipo de encuestas, lo que resalta la buena práctica de la empresa en aplicar procesos de evaluación y mejora continua.

- Impacto de la ubicación geográfica: uno de los factores que influyen en las respuestas de los colaboradores sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo es la ubicación geográfica de las sucursales. Los entrevistados señalan que, en los locales del interior, las posibilidades de ascenso son limitadas debido a la falta de vacantes y la escasa rotación de personal. Esto afecta la percepción de los colaboradores y puede influir en los resultados de la sentencia analizada.
- Comunicación y acciones a partir de los resultados: los responsables de Recursos Humanos destacan la importancia de comunicar los resultados de la encuesta a todos los niveles de la organización. Además, resaltan la necesidad de realizar reuniones con los líderes para analizar los resultados y crear planes de acción concretos. La capacitación y el uso de herramientas internas, como el campus virtual, son considerados como acciones efectivas para promover el desarrollo y mejorar la satisfacción de los colaboradores.

Por lo expuesto, las entrevistas a los responsables de RRHH reflejan la importancia de la encuesta de clima como herramienta para comprender la percepción de los colaboradores sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo en las organizaciones. Se destaca el valor de realizar este tipo de encuestas de manera continua y la necesidad de comunicar y actuar en base a los resultados obtenidos.

El análisis comparativo revela la influencia de factores como la ubicación geográfica en la percepción de las oportunidades de crecimiento, así como la importancia de desagregar la sentencia para abordar aspectos específicos relacionados con la remuneración, las vacantes y el desarrollo a través de capacitaciones.

En resumen, las entrevistas proporcionan una perspectiva enriquecedora sobre la implementación de encuestas de clima y la importancia de trabajar en acciones concretas para mejorar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores. Estas percepciones pueden ser valiosas para las organizaciones que deseen fortalecer su cultura laboral y promover un ambiente propicio para el crecimiento profesional.

Grupo 4: líder principal del local

La entrevista con el líder del local se centró en su participación en la ejecución de la encuesta de clima laboral y su percepción sobre el bajo resultado en el indicador de oportunidades de desarrollo y crecimiento. Algunas de las preguntas abordaron su comprensión de los conceptos de desarrollo y crecimiento, las estrategias implementadas en la sucursal para mejorar estas oportunidades, su papel en la comunicación y motivación de los empleados para fomentar un clima laboral favorable al crecimiento y desarrollo, los desafíos enfrentados y las medidas tomadas para superarlos, la evaluación del impacto de las acciones implementadas y los planes de acción adicionales considerados para mejorar el indicador en el futuro. También se exploraron las acciones claves consideradas para impulsar el desarrollo de los empleados en la sucursal, la visión sobre el crecimiento de los colaboradores y cómo se promueve en la organización. Estas preguntas buscaron obtener información específica sobre el enfoque y las acciones tomadas por el líder del local para promover el desarrollo y crecimiento de los empleados. Asimismo, se encontraron las siguientes características:

- En esta entrevista, la líder del local destaca su rol en la gerencia y en la administración, así como su responsabilidad en el trabajo con RRHH para generar planes de acción basados en los resultados de la encuesta de clima. En cuanto al crecimiento y desarrollo, considera que dependen de cada individuo y están relacionados con la formación previa, los conocimientos y la voluntad personal de desarrollarse. Destaca la importancia de la parte humana en la empresa y el apoyo de los demás en los roles y puestos asumidos.
- La líder percibe que el bajo resultado en la sentencia puede estar influenciado por factores económicos, como la falta de capacitación o motivación por parte de la empresa en este aspecto. También menciona que las generaciones más jóvenes pueden ser más desestructuradas y tener una mentalidad más cambiante respecto a su crecimiento en una empresa.
- En cuanto a las estrategias para mejorar las oportunidades de crecimiento y desarrollo, destaca su propia experiencia personal y el estímulo recibido por parte de su jefe para su desarrollo. Además, resalta la importancia de detectar el talento en los demás y brindar un acompañamiento cercano al colaborador.
- La comunicación y la motivación juegan un papel fundamental para fomentar el clima laboral. La líder considera que el enfoque debe estar en la valoración de la tarea, tanto en las críticas positivas como

en las negativas, y en trabajar a través del ejemplo. La comunicación desde su posición es clave para poder delegar tareas, aceptar la opinión del otro y comprender diferentes perspectivas.

- En cuanto a los desafíos enfrentados desde la gerencia para trabajar en la sentencia sobre oportunidades de crecimiento y desarrollo, la líder destaca que esta es su primera vez abordando esos resultados y considera importante explicar detalladamente cada una de las sentencias para asegurarse de que se comprendan correctamente.
- La líder percibe el clima laboral a través de la actitud de los colaboradores en el día a día, y responde de manera inmediata y explicativa a las solicitudes y consultas de los colaboradores. Evalúa el clima a partir de las respuestas y la evolución de los colaboradores en el trabajo diario.
- En cuanto a la posibilidad que la empresa brinda a los colaboradores para desarrollarse, la líder destaca las numerosas capacitaciones disponibles en la plataforma, aunque reconoce que en lugares más pequeños como el suyo puede ser más difícil que se generen vacantes para el crecimiento debido a la limitada población laboral.
- Según su interpretación, la empresa encuesta a los colaboradores sobre las oportunidades de desarrollo y crecimiento debido a reclamos previos y para tener una idea del pensamiento de la gente. Considera que la empresa tiene claros sus objetivos y provee herramientas de desarrollo.

En resumen, la líder del local enfatiza la importancia del desarrollo personal y la responsabilidad individual en el crecimiento y el desarrollo. Destaca la influencia de factores económicos en las oportunidades de desarrollo y menciona la importancia de la comunicación, la valoración de la tarea y el acompañamiento para fomentar un buen clima laboral. Además, resalta la necesidad de explicar y comprender correctamente las sentencias de la encuesta de clima. En general, la líder percibe que la empresa brinda herramientas de desarrollo, pero reconoce que el crecimiento puede ser más limitado en lugares con una población laboral reducida.

Grupo 5: líderes de grupo (cuatro personas)

En la entrevista con los líderes de grupo, se abordaron temas relacionados con su rol en la ejecución de la encuesta de clima laboral, su percepción de la herramienta y los resultados de las encuestas anteriores. Se mencionó específicamente la baja puntuación en la sentencia relacionada con el trabajo del bloque y se les solicitó comentarios sobre posibles causas. También se exploraron sus perspectivas sobre el crecimiento y el desarrollo, cómo se han comunicado los resultados de la encuesta a su equipo y las

acciones tomadas en consecuencia, las iniciativas o programas implementados en su área para fomentar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, su enfoque de comunicación y motivación para promover un clima laboral propicio al desarrollo personal y profesional, los desafíos que afectan el indicador de oportunidades de desarrollo y crecimiento, medidas adicionales que se pueden tomar para mejorarlo, su definición de desarrollo individual en el ámbito laboral, las oportunidades de crecimiento que brinda su área a los empleados, las acciones específicas implementadas en cuanto a desarrollo y crecimiento, y su percepción sobre las oportunidades de desarrollo y crecimiento ofrecidas por la empresa. Estas preguntas buscan obtener una visión detallada de la perspectiva de los jefes de bloque sobre el crecimiento y desarrollo en el contexto laboral y su experiencia con la implementación de la encuesta de clima laboral.

- En la primera entrevista, el líder de grupo menciona que su rol durante la ejecución de la encuesta de clima consiste en informar a los empleados sobre la encuesta, explicar en qué consiste y resolver cualquier duda que tengan. Se percata de que, a lo largo de los años, la encuesta ha perdido su objetivo inicial y se ha convertido en una rutina para algunos empleados. Considera que es importante que los empleados comprendan el propósito de la encuesta y no se dejen llevar solo por el momento o su estado de ánimo en el día de la encuesta. También menciona que se involucró en los resultados de las últimas encuestas y se alegró al ver que los esfuerzos que han realizado en la sucursal se reflejaron en una mejora en los números. Sin embargo, destaca que algunos empleados no visualizan oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa debido a la falta de incentivos económicos y a su resistencia a adaptarse a los procedimientos de la compañía. En cuanto a la comunicación de los resultados de la encuesta al equipo, menciona que se realizó en reuniones y se organizó una cena para celebrar y comunicar los resultados. Sugiere una comunicación más directa en el momento de la obtención de los resultados. En relación a las iniciativas para fomentar el crecimiento y el desarrollo, menciona la importancia de las charlas cara a cara, la posibilidad de opinar de manera anónima y las capacitaciones de coaching. También destaca la necesidad de transmitir a los empleados el trabajo que se está realizando y los avances logrados. En cuanto a los desafíos que enfrenta el indicador “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa”, el líder de grupo considera que los jefes tienen una influencia importante en este aspecto. Señala que las quejas y frustraciones de los jefes pueden impactar negativamente en el equipo, mientras que la falta de incentivos económicos y la resistencia a los procedimientos de la empresa también juegan un papel en la baja percepción de oportunidades de crecimiento.

- En la segunda entrevista, el entrevistado mencionó que su rol en la ejecución de la encuesta es acompañar el proceso y comunicarlo a los colaboradores, así como comentar los resultados una vez finalizada la encuesta de clima. Ha participado en todas las encuestas de clima desde que ingresó a la empresa, primero como vendedor y ahora como jefe. Considera que la herramienta es buena para comprender la realidad y los sentimientos de los empleados en el local. Conoce los resultados de las últimas encuestas. En cuanto a la sentencia que visualiza oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa, el entrevistado cree que los bajos resultados pueden deberse a la falta de generación de vacantes en el local. Define el crecimiento y desarrollo como una combinación de predisposición personal y la disponibilidad de herramientas proporcionadas por la empresa, como capacitaciones constantes. Los resultados de la encuesta de clima se comunican al equipo en reuniones conjuntas entre ambos turnos. Se trabajan las acciones necesarias para mejorar los aspectos identificados como bajos en el local y en el bloque. Se han implementado acciones para abordar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, brindando capacitaciones y oportunidades de aprendizaje. El desafío principal identificado es la falta de vacantes en el local debido a su ubicación en una zona del interior. El cambio de vida requerido para trasladarse a otro local con vacantes cercanas también es un obstáculo. El entrevistado propone seguir fomentando el aprendizaje a través de capacitaciones y estar preparado para posibles vacantes en el futuro. Finalmente, el entrevistado sugiere que la sentencia podría plantearse de manera diferente, separando claramente los conceptos de crecimiento y desarrollo para una mejor comprensión por parte de los encuestados. Esto podría conducir a resultados más claros.

- En la tercera entrevista, el líder menciona que el rol actual en la ejecución de la encuesta de clima anual es escuchar al grupo y tratar de cumplir con sus expectativas en la medida de lo posible. En caso de no poder resolver los planteos, acude a su jefe para recibir orientación y correcciones. El entrevistado ha participado en todas las encuestas de clima y considera que la herramienta es útil para conocer las opiniones de los empleados. Sin embargo, menciona que algunas preguntas no son claras y generan respuestas negativas. Anteriormente, se permitía dar opiniones y comentarios, pero ahora se utilizan emojis, lo cual limita la expresión. El entrevistado conoce los resultados de las últimas encuestas y se han tomado medidas para mejorar los puntos bajos identificados. Uno de los puntos bajos es la percepción de falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa, pero el entrevistado considera que depende de la actitud de los empleados y de la existencia de oportunidades reales. Se han tomado iniciativas como celebraciones y regalos para promover un buen

clima laboral. El enfoque de comunicación y motivación se basa en tratar de mantener a los empleados cómodos y mostrar preocupación por ellos. El entrevistado considera que las oportunidades de crecimiento y desarrollo no se concretan debido a la falta de vacantes, la situación económica del país y la falta de capacitaciones. Sugiere que se deben crear oportunidades reales de mejora y brindar las herramientas necesarias. En el área actual del entrevistado, no hay oportunidades de crecimiento, excepto a nivel personal y como equipo. Desde que asumió como líder de grupo, no ha observado acciones concretas de crecimiento y desarrollo por parte de la empresa, pero reconoce que los dos últimos años de pandemia dificultaron la situación. Finalmente, el líder de grupo considera que la pregunta no está bien planteada en la encuesta. Sugiere que se haga una pregunta más concreta, enfocada en el crecimiento dentro de la empresa o el crecimiento en el puesto específico de cada individuo. Además, menciona que la pregunta debería ser más directa y precisa, de modo que cada persona pueda responder según su rol y comprensión del crecimiento y desarrollo. El líder de grupo también destaca la importancia de evitar ambigüedades y vaguedades en la pregunta, para que sea más fácil de entender y responder por parte de todos los participantes.

- En la cuarta entrevista, el entrevistado destaca que su rol es fundamental en la ejecución de la encuesta de clima laboral, ya que como líder tiene un contacto directo con los colaboradores y es afectado por los resultados. Ha participado en la mayoría de las encuestas y considera que la herramienta es útil para conocer la situación de la empresa. Señala que el crecimiento y el desarrollo están influenciados por factores externos como la situación económica del país y que el sueldo puede afectar la motivación para ascender. Los resultados de la encuesta se comunicaron a través de reuniones con los equipos y se implementó un plan de acción. Para fomentar el crecimiento y el desarrollo, se brindaron oportunidades de capacitación y se incentivó la formación. El entrevistado destaca la importancia de la comunicación y la motivación, pero menciona que las oportunidades de crecimiento son limitadas debido a la ubicación geográfica de los locales. En cuanto a la pregunta sobre la sentencia, sugiere separar los conceptos de crecimiento y desarrollo, ya que considera que son distintos y pueden generar confusión en su interpretación.

En las cuatro entrevistas con líderes de grupo sobre la ejecución de la encuesta de clima laboral, se pueden identificar varios aspectos comunes y diferencias significativas. A continuación, se presenta un análisis comparativo y reflexivo de las principales temáticas abordadas en cada entrevista:

- Percepción de la encuesta y su utilidad: todos los líderes reconocen la importancia de la encuesta de clima laboral como una herramienta valiosa para evaluar la situación de la empresa y obtener información sobre el ambiente de trabajo. Consideran que la encuesta brinda una visión objetiva de la realidad y permite identificar áreas de mejora.
- Rol y responsabilidad en la encuesta: los líderes de grupo se ven a sí mismos como actores fundamentales en la ejecución de la encuesta. Destacan que son los primeros en tener contacto con los colaboradores y, por lo tanto, su labor influye en el clima laboral. Se sienten afectados por los resultados y reconocen su responsabilidad en la implementación de acciones para mejorar la situación.
- Comunicación de los resultados y acciones tomadas: en cuanto a la comunicación de los resultados de la encuesta, hay diferentes enfoques. Algunos líderes optan por reunir a los equipos y compartir los resultados de manera colectiva, mientras que otros prefieren hacerlo individualmente. En cuanto a las acciones tomadas, se observa la implementación de planes de acción para abordar los aspectos identificados como problemáticos.
- Desafíos y barreras para el crecimiento y desarrollo: los líderes mencionan desafíos comunes relacionados con las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa. Algunos señalan limitaciones geográficas que dificultan el acceso a nuevas posiciones, mientras que otros mencionan la influencia de factores externos, como la situación económica del país. También se destaca la importancia de la remuneración y la motivación asociada a los roles jerárquicos.

En cuanto a la sentencia “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa”, los líderes expresaron su opinión de que sería mejor separar los conceptos y abordarlos por separado en la encuesta. Según sus perspectivas, al mantenerlos juntos en una sola pregunta, la formulación no resulta clara ni específica. Por lo tanto, no hubo ninguna entrevista que respaldara la idea de mantener ambos conceptos en la misma pregunta de la encuesta.

En general, las entrevistas revelan un interés común en mejorar el clima laboral y promover el crecimiento y desarrollo de los colaboradores. Los líderes asumen su responsabilidad en la implementación de acciones para generar un ambiente propicio y reconocen la importancia de la comunicación efectiva en este proceso.

V.II Encuesta

El propósito de la encuesta se centró en recabar opiniones y perspectivas individuales sobre la sentencia que arroja bajos resultados. En primer lugar, se solicitó a los participantes (treinta y tres) que respondieran con honestidad, basándose en sus experiencias personales dentro de la empresa. Todas las respuestas fueron tratadas de forma confidencial y anónima, garantizando así la privacidad de los participantes.

La encuesta consistió en diecinueve (19) preguntas con opción de respuesta múltiple que abarcaron diferentes aspectos relacionados con el crecimiento y desarrollo profesional en la organización. Los participantes brindaron su opinión en relación a su percepción sobre conceptos como el desarrollo y crecimiento, la identificación de oportunidades, las características asociadas al crecimiento y desarrollo, la existencia de oportunidades de crecimiento en sus trayectorias laborales, entre otros aspectos relevantes.

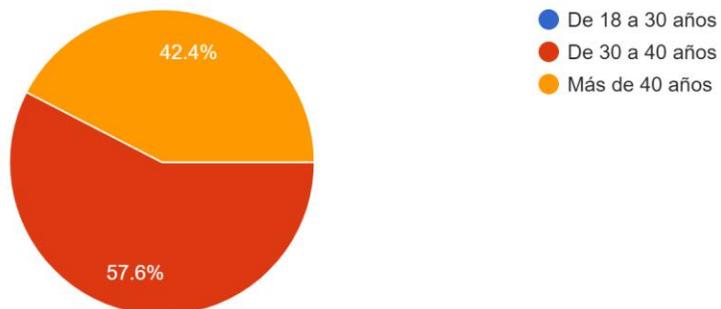
Asimismo, se indagó sobre la participación en programas de capacitación, la influencia de estos programas en el crecimiento y desarrollo profesional, la disposición para asumir mayores responsabilidades independientemente de la diferencia económica, las interacciones formales con los líderes para discutir metas y desarrollo profesional, la claridad del indicador utilizado en la encuesta y las características deseadas en un líder para promover el crecimiento y desarrollo del equipo.

Finalmente, se brindó la oportunidad de compartir reflexiones y opiniones sobre el crecimiento y desarrollo profesional en la empresa, así como sugerencias de mejoras o futuras oportunidades que les gustaría ver implementadas, llegando así los siguientes resultados:

V.III Resultados de las encuestas expresadas en gráficos

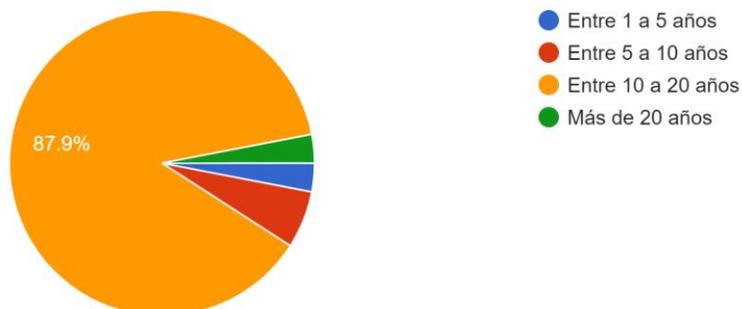
1. Edad

33 respuestas



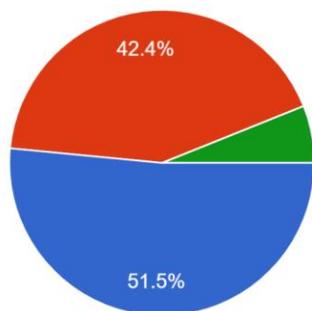
2. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?

33 respuestas



3. ¿Cómo te identificas en términos de género?

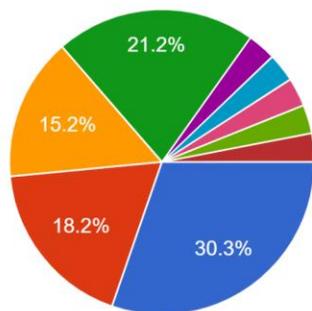
33 respuestas



- Hombre
- Mujer
- No binario
- Otros

4. Puesto que ocupas dentro de la empresa

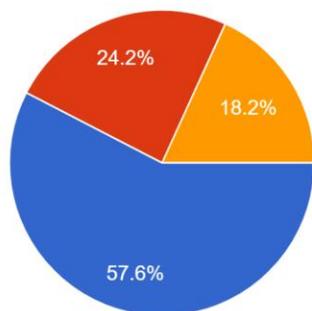
33 respuestas



- Vendedor/a
- Cajero/a
- Supervisor/a de cajas
- Administrativo/a
- Área de servicio
- Jefe de cajas
- Jefes de recepción
- Mantenimiento
- Sector despachos

5. ¿Cuál es tu interpretación sobre los conceptos de desarrollo y crecimiento?

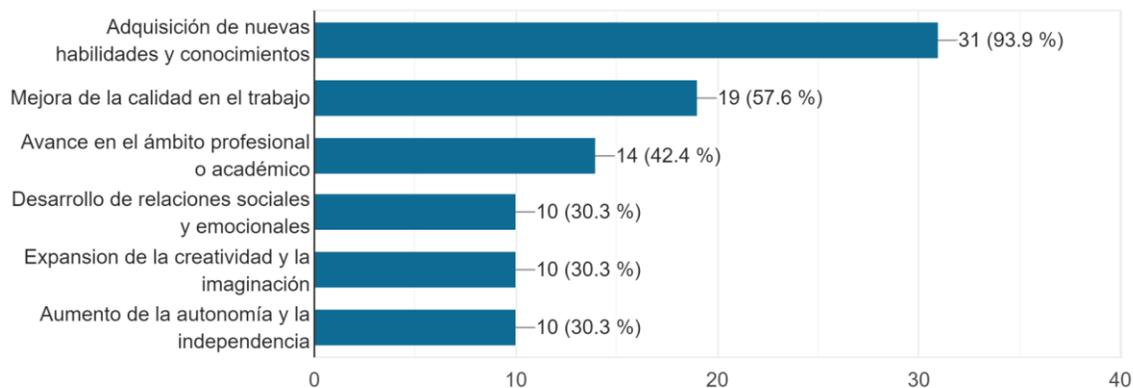
33 respuestas



- Desarrollo: Es el proceso de aprender nuevas habilidades y conocimientos para mejorar en tu trabajo y alcanzar tus metas profesionales | Crecimiento: Significa tener más oportunidades y avanzar en tu carrera, como obtener un ascenso o asumir roles más desafiantes.
- Desarrollo: Implica mejorar tus habilidades y conocimientos a través de capacitaciones, cursos o mentorías. | Crecimiento: Significa progresar en tu carrera y obtener más responsabilidades y reconocimiento en tu trabajo.
- Desarrollo: Es adquirir nuevas experiencias y competencias para mejorar tus capacidades laborales. | Crecimiento: Significa avanzar en tu carrera y tener más oportunidades de ascenso o movilidad profesional.

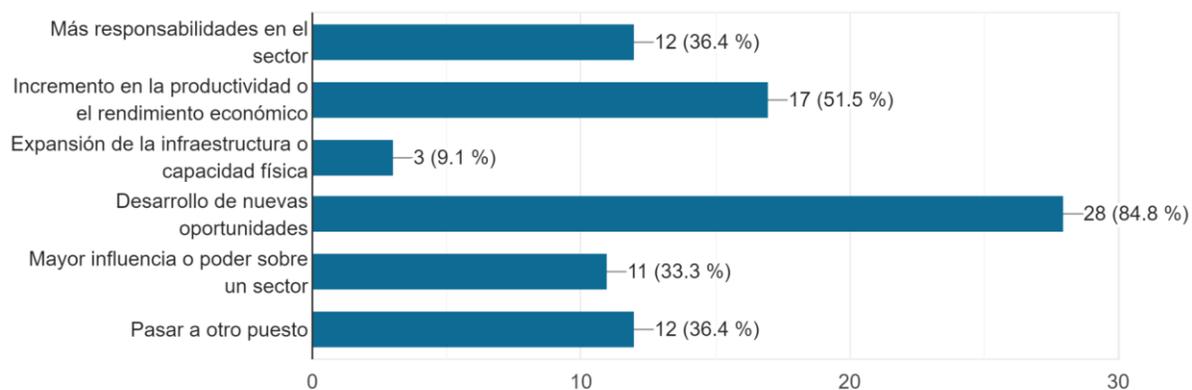
6. ¿Con qué características asocias el desarrollo de una persona en la organización? (selecciona todas las que creas que apliquen)

33 respuestas



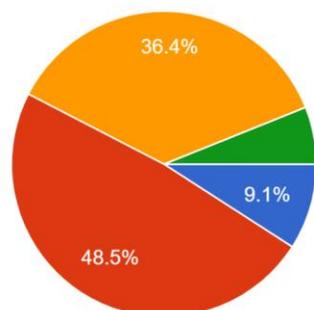
7. ¿Con qué características asocias el crecimiento de una persona en la organización? (selecciona todas las que creas que apliquen)

33 respuestas



8. Dentro de tu trayectoria en la organización, ¿tuviste oportunidades de crecimiento?

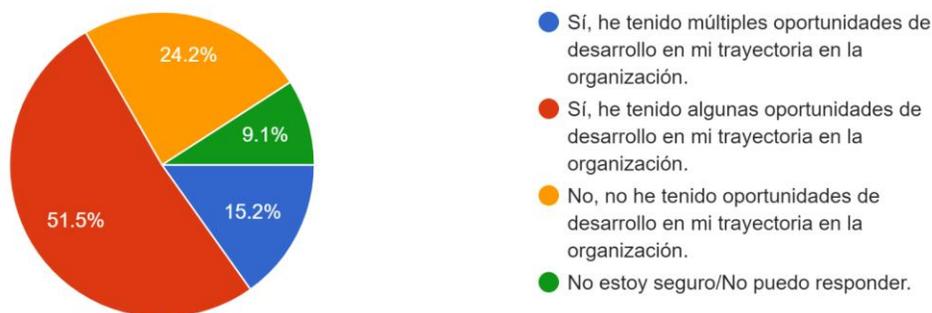
33 respuestas



- Sí, he tenido múltiples oportunidades de crecimiento en mi trayectoria en la organización.
- Sí, he tenido algunas oportunidades de crecimiento en mi trayectoria en la organización.
- No, no he tenido oportunidades de crecimiento en mi trayectoria en la organización.
- No estoy seguro/No puedo responder.

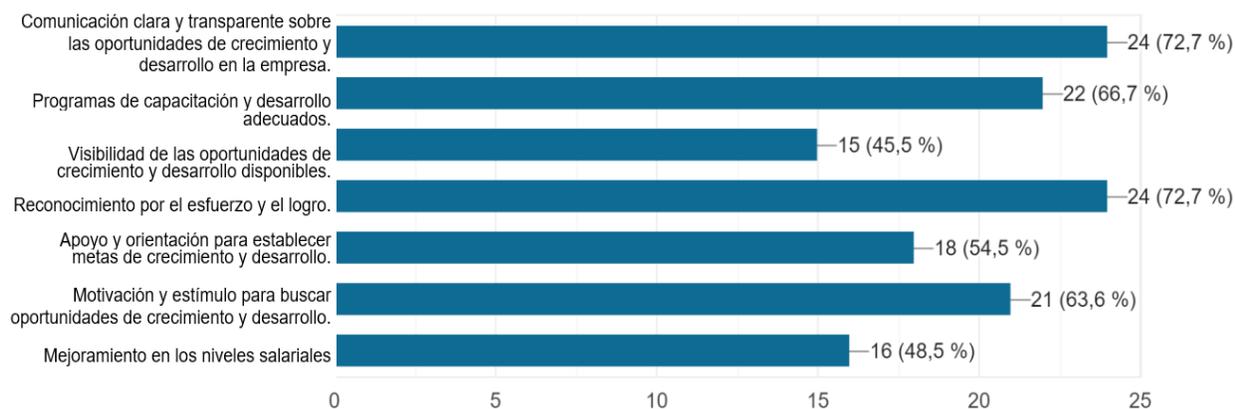
9. Dentro de tu trayectoria en la organización, ¿tuviste oportunidades de desarrollo?

33 respuestas



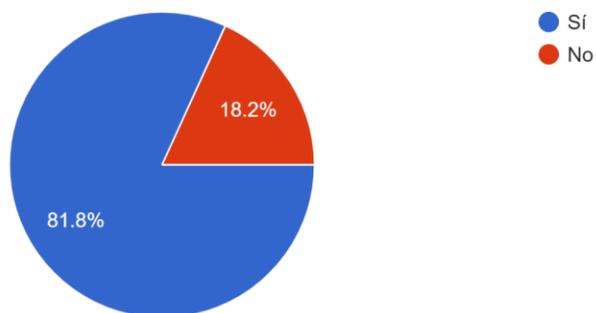
10. ¿Cuál de los siguientes aspectos crees que podrían mejorarse en cuanto a la visualización de oportunidades de crecimiento y desarrollo en la em...sa? (Selecciona todas las opciones que apliquen)

33 respuestas



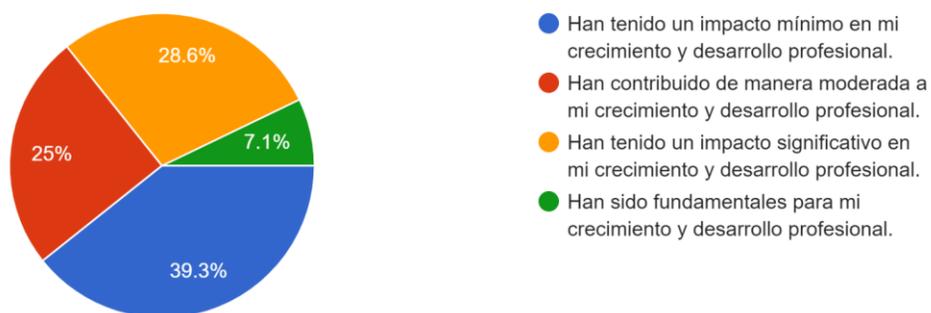
11. ¿Has participado en programas de capacitación o formación durante tu tiempo en la empresa?

33 respuestas



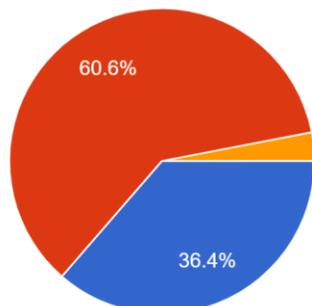
12. Si has participado en programas de capacitación o formación, ¿en qué medida consideras que estos programas han contribuido a tu crecimiento y desarrollo profesional?

28 respuestas



13. En tu opinión, ¿Consideras interesante asumir una mayor responsabilidad en el puesto, incluso si la diferencia económica es mínima o casi inexistente?

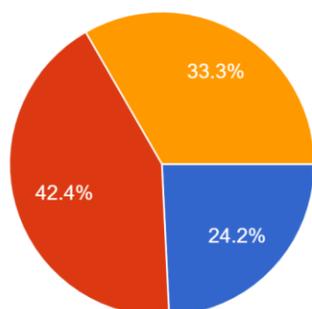
33 respuestas



- Sí. Encuentro interesante asumir una mayor responsabilidad independientemente de la diferencia económica.
- No. No encuentro interesante una mayor responsabilidad si la diferencia económica es mínima o casi inexistente.
- No tengo una opinión clara al respecto.

14. ¿Has tenido la oportunidad de tener conversaciones o reuniones formales con tu líder para discutir tu desarrollo profesional y metas de carrera?

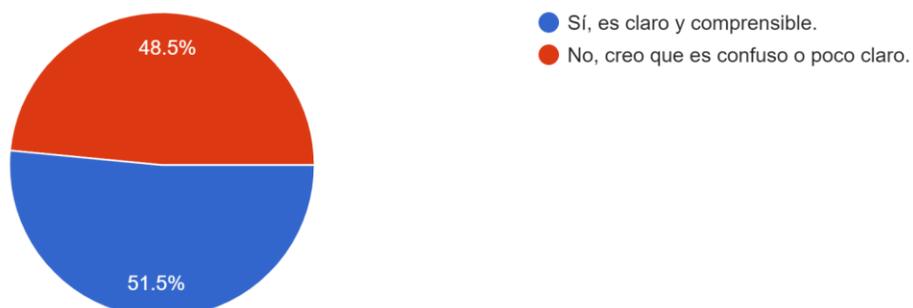
33 respuestas



- Sí, regularmente
- Sí, ocasionalmente
- No, nunca

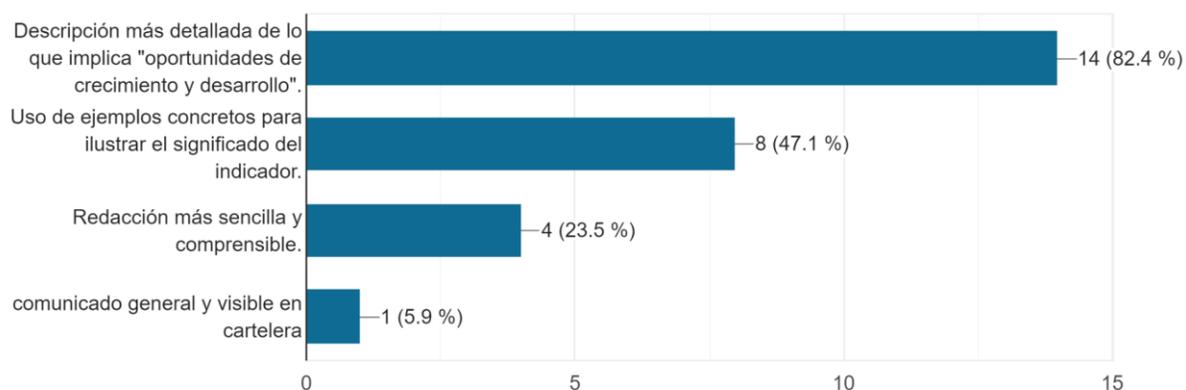
15. ¿Consideras que el indicador "visualizo oportunidades de crecimiento y desarrollo en esta empresa" es claro y comprensible?

33 respuestas



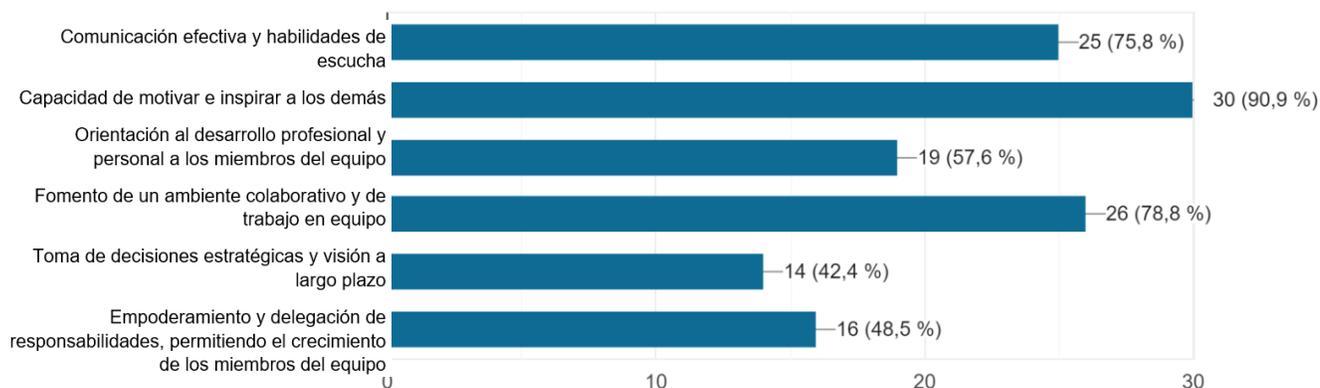
16. Si has seleccionado la opción "No" en la pregunta anterior, ¿en qué aspectos crees que se puede mejorar la claridad del indicador? (Selecciona todas las opciones que apliquen)

17 respuestas

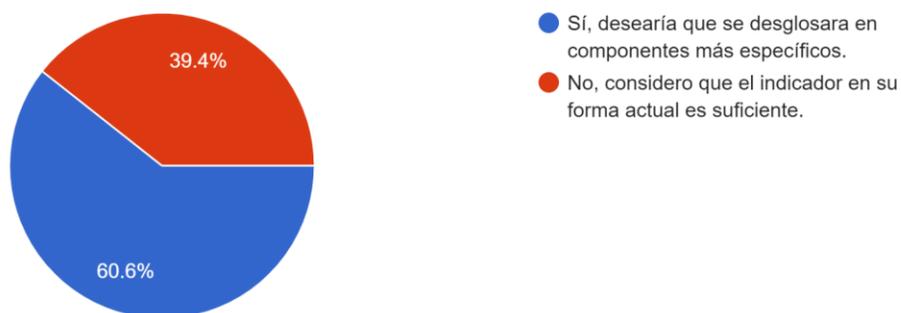


17. ¿Qué características consideras importantes en un líder para promover el desarrollo y crecimiento de su equipo? (selecciona todas las opciones que apliquen)

33 respuestas



18. ¿Te sentirías más representado/a si el indicador "visualizo oportunidades de crecimiento y desarrollo en mi empresa" se desglosara en componentes más específicos en la encuesta para una mejor comprensión y respuesta?



19. Para finalizar, ¿Nos compartirías tus reflexiones y opiniones sobre tu propio crecimiento y desarrollo profesional en la empresa? ¿Qué oportunidades o mejoras te gustaría ver en el futuro?

Basado en los resultados de la encuesta, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- 1) Perfil demográfico: la mayoría de los encuestados se encuentran en el rango de edad de 30 a 40 años (57.6%), seguido por aquellos mayores de 40 años (42.4%). En términos de género, la mayoría se identifica como hombres (51.5%), mientras que el 42.4% se identifica como mujeres.
- 2) Antigüedad en la empresa: la gran mayoría de los encuestados (87.9%) ha trabajado entre 10 y 20 años en la empresa, lo cual indica un nivel considerable de experiencia y conocimiento acumulado. Solo un pequeño porcentaje ha trabajado menos de 10 años (6.1%) o más de 20 años (3%).
- 3) Puestos ocupados: los puestos más comunes entre los encuestados son vendedor/a (30.3%), cajero/a (18.2%), supervisor (15.2%) y administrativo (21.2%). Otros puestos mencionados incluyen áreas de servicio, jefe, jefe de área de recepción, mantenimiento y sector de despachos.
- 4) Interpretación de los conceptos de desarrollo y crecimiento: la mayoría de los encuestados (57.6%) considera que el desarrollo implica aprender nuevas habilidades y conocimientos para mejorar en el trabajo y alcanzar metas profesionales, mientras que el crecimiento implica tener más oportunidades y avanzar en la carrera. Otras respuestas también destacan la mejora de habilidades, adquisición de nuevas experiencias y competencias, y progresar en la carrera.
- 5) Características asociadas al desarrollo de una persona en la organización: las características más mencionadas son la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos (93.9%), mejora de la calidad en el trabajo (57.6%) y avance en el ámbito profesional o académico (42.4%). También se mencionan el desarrollo de relaciones sociales y emocionales, expansión de la creatividad e imaginación, y aumento de la autonomía e independencia.
- 6) Características asociadas al crecimiento de una persona en la organización: las características más destacadas son el desarrollo de nuevas oportunidades (84.8%), más responsabilidades en el sector (36.4%) y el incremento en la productividad o rendimiento económico (51.5%). Algunos también mencionan mayor influencia o poder sobre un sector y la posibilidad de pasar a otro puesto.
- 7) Oportunidades de crecimiento y desarrollo en la organización: aproximadamente la mitad de los encuestados afirma haber tenido algunas oportunidades de crecimiento (48.5%) y desarrollo (51.5%) en su trayectoria en la empresa. Sin embargo, un porcentaje significativo declara no haber tenido oportunidades de crecimiento (36.4%) o desarrollo (24.2%). Es importante destacar que un pequeño porcentaje no puede responder o no está seguro.
- 8) Mejoras en la visualización de oportunidades de crecimiento y desarrollo: los aspectos más mencionados que podrían mejorarse incluyen la comunicación clara y transparente sobre las

oportunidades (72.7%), programas de capacitación y desarrollo adecuados (66.7%), reconocimiento por el esfuerzo y logro (72.7%), apoyo y orientación para establecer metas (54.5%), motivación y estímulo para buscar oportunidades (63.6%), y mejora en los niveles salariales (48.5%).

- 9) Participación en programas de capacitación o formación: la mayoría de los encuestados (81.8%) ha participado en programas de capacitación o formación durante su tiempo en la empresa, lo cual indica una disposición hacia el aprendizaje y el desarrollo profesional.
- 10) Impacto de los programas de capacitación o formación en el crecimiento y desarrollo profesional: las respuestas varían, pero un porcentaje significativo (28.6%) considera que estos programas han tenido un impacto significativo en su crecimiento y desarrollo profesional. Sin embargo, también hay quienes piensan que han tenido un impacto mínimo (39.3%) o moderado (25%).
- 11) Interés en asumir mayor responsabilidad sin diferencia económica significativa: la mayoría de los encuestados (60.6%) no encuentra interesante asumir una mayor responsabilidad si la diferencia económica es mínima o casi inexistente, mientras que un porcentaje considerable (36.4%) sí lo considera interesante.
- 12) Comunicación formal sobre desarrollo profesional y metas de carrera: una parte significativa de los encuestados ha tenido conversaciones o reuniones formales con sus líderes para discutir su desarrollo profesional y metas de carrera, ya sea regularmente (24.2%) u ocasionalmente (42.4%). Sin embargo, un tercio de los encuestados (33.3%) nunca ha tenido este tipo de oportunidades.
- 13) Claridad del indicador “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa”: la mitad de los encuestados (51.5%) considera que el indicador es claro y comprensible, mientras que el otro 48.5% opina que es confuso o poco claro.
- 14) Mejoras para la claridad del indicador: aquellos que consideraron el indicador confuso o poco claro (48.5%) sugirieron mejoras como una descripción más detallada de lo que implica el crecimiento y desarrollo, el uso de ejemplos concretos, una redacción más sencilla y una comunicación general y visible en la empresa.
- 15) Características importantes en un líder para promover el desarrollo y crecimiento del equipo: las características más destacadas incluyen la comunicación efectiva y habilidades de escucha (75.8%), capacidad de motivar e inspirar a los demás (90.9%), orientación al desarrollo profesional y personal (57.6%), fomento de un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo (78.8%), toma de decisiones estratégicas y visión a largo plazo (42.4%), y empoderamiento y delegación de responsabilidades (48.5%).

- 16) Preferencia de desglose en componentes más específicos del indicador: la mayoría de los encuestados (60.6%) desearía que el indicador “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa” se desglosara en componentes más específicos, lo cual podría mejorar la comprensión y las respuestas.
- 17) Reflexiones y opiniones sobre el crecimiento y desarrollo profesional en la empresa: las opiniones y experiencias varían entre los encuestados. Algunos mencionan la falta de programas de reconocimiento, la existencia de oportunidades debido a su antigüedad en la empresa, la falta de claridad en las oportunidades de crecimiento, la importancia del desarrollo interpersonal y comunicacional, el crecimiento fuera de la empresa, el respaldo de la empresa para crecer incluso sin sentirse preparados, la falta de motivación, la selección de personal basada en amiguismo, las oportunidades constantes de crecimiento y desarrollo en el sector, el apoyo de los líderes a través de la capacitación, la necesidad de una mayor visibilidad de las oportunidades de crecimiento y desarrollo, la falta de reconocimiento y la falta de comunicación.

En resumen, los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de los encuestados se observan en una edad de entre 30 y 40 años, llevan entre 10 y 20 años trabajando en la empresa, se identifican principalmente como hombres, ocupan puestos como vendedores/as y cajeros/as, y tienen una comprensión generalmente clara de los conceptos de desarrollo y crecimiento. Además, consideran que el desarrollo de una persona en la organización está asociado con la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, la mejora en la calidad del trabajo y el avance en el ámbito profesional o académico. Por otro lado, el crecimiento se asocia con más responsabilidades, el desarrollo de nuevas oportunidades y mayor influencia o poder sobre un sector. Sin embargo, se distinguen áreas de mejora en cuanto a la comunicación y la visibilización de las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa, así como en el reconocimiento, la motivación y el apoyo para establecer metas de crecimiento y desarrollo. También se destaca la importancia de un liderazgo efectivo que promueva el desarrollo y crecimiento del equipo, así como la necesidad de una mayor claridad en el indicador “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa”. Además, se mencionan diversas reflexiones y opiniones sobre el crecimiento y desarrollo profesional, incluyendo la falta de oportunidades, la importancia de la comunicación y el respaldo de la empresa.

V.VI Reflexiones preliminares

Sobre la base de las entrevistas y la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa RIDAL S. A, se advierte que el clima organizacional se encuentra influenciado por las diversas dimensiones que Chiavenato (2003) menciona, visualizadas en la matriz teórico conceptual elaborada para los fines analíticos de esta investigación (Capítulo II.II) como: identidad, comunicación, liderazgo, motivación, capacitación, cultura organizacional, espacio físico y estructura, responsabilidad.

Las entrevistas revelaron aspectos relevantes relacionados a la encuesta de clima laboral, como la importancia de la comunicación efectiva, ya que, una comunicación deficiente puede llevar a errores, malentendidos y, en última instancia, a una ejecución deficiente de las tareas y los objetivos organizacionales. A su vez, se destaca la importancia del desarrollo y crecimiento profesional, los desafíos geográficos y contextuales, así como la percepción del factor económico en la motivación de los empleados. Además, se enfatiza la importancia de ajustar la encuesta a las necesidades y expectativas de los colaboradores para lograr una comprensión exhaustiva de la sentencia.

Con relación a las oportunidades de crecimiento y desarrollo, se identificaron desafíos asociados a la ubicación geográfica, la disponibilidad de vacantes y los largos procesos de espera. Se acentúa la importancia de proporcionar herramientas de comunicación efectiva y de comprender adecuadamente el concepto de clima laboral.

En general, las entrevistas y la encuesta resaltaron la relevancia de mejorar el clima laboral, promover el crecimiento y mantener el desarrollo de los colaboradores, así como fortalecer la comunicación y el liderazgo dentro de la organización. Como bien menciona Sampieri (2020), "La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes" (p. 20).

Se destaca la influencia positiva que se obtendría al dividir la sentencia, separando el desarrollo del crecimiento, con el fin de permitir que los colaboradores respondan de manera más precisa sobre sus circunstancias. Asimismo, se subraya la significación de implementar programas de capacitación continuos, dirigidos a los líderes en relación al clima organizacional. Dado que la sucursal se encuentra en una ubicación remota, es fundamental reconocer la importancia de adoptar una perspectiva más inclusiva hacia los colaboradores del interior, considerándolos para ocupar puestos jerárquicos a nivel compañía como así también abordar las diferencias significativas en la remuneración. Es importante asegurarse de que el salario sea justo y adecuado, ya que una compensación insuficiente puede generar insatisfacción y desmotivación en los colaboradores. Gestionar herramientas de comunicación y espacios de escucha

activa también es crucial para brindar apoyo y contención a los colaboradores en relación con sus inquietudes sobre el salario y cualquier otra cuestión laboral.

En síntesis, la evidencia recopilada en las entrevistas y la encuesta respalda la importancia de implementar acciones para mejorar el clima laboral, fomentar el crecimiento y el desarrollo de los colaboradores, así como fortalecer la comunicación, el liderazgo y la motivación.

Atento a estas reflexiones, se puede observar cómo los subsistemas de gestión de recursos humanos de Longo (2002), que fueran esquematizados en el Capítulo II.II, se conectan con estas dimensiones influyendo en el clima laboral y el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización RIDAL S.A. Verbigracia, el subsistema de capacitación y desarrollo se encuentra relacionado con la dimensión de capacitación en la matriz teórico conceptual. Simultáneamente, el subsistema de compensación y beneficios está estrechamente vinculado a la percepción del factor económico en la motivación de los empleados. Al integrar los conceptos de Longo (2002) sobre los subsistemas de la gestión de recursos humanos con las dimensiones identificadas por Chiavenato (2003) en la matriz teórico conceptual, en la organización RIDAL S.A se refleja cómo estos componentes interactúan y cómo pueden implementarse acciones más efectivas para mejorar el clima laboral, promover el crecimiento y el desarrollo de los colaboradores y fortalecer la comunicación, el liderazgo y la motivación en el ámbito organizacional.

A la luz de todo lo expuesto anteriormente, la estrecha conexión entre la teoría y la práctica se vuelve innegable, validando así la relevancia y utilidad de los conceptos teóricos utilizados para analizar la realidad organizacional en RIDAL S.A. Los conceptos extraídos de los autores han servido como una lente precisa para comprender y abordar las diversas subdimensiones que influyen en el clima laboral. Es evidente que la matriz no solo ha guiado la investigación, sino que también ha establecido una sólida conexión entre lo observado en el campo y los fundamentos teóricos, proporcionando una base sólida para implementar estrategias efectivas que fomenten un ambiente laboral positivo y promuevan el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados. Esta conexión entre teoría y práctica ha demostrado ser fundamental, respaldando la importancia de abordar el clima organizacional y la gestión de recursos humanos de manera integral y fundamentada.

Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones

VI.I Conclusiones

Desde el punto de vista de la teoría sobre clima laboral, el aporte de Chiavenato (2003) fue una herramienta útil y fundamental para guiar este estudio, ya que, proporcionó un marco para comprender las diferentes subdimensiones del clima laboral y cómo éstas pueden afectar el comportamiento de los empleados. A la par, esta perspectiva, también proporcionó una base para desarrollar los supuestos sobre cómo las diferentes características de una organización pueden afectar el clima laboral, como también, los conceptos de Chiavenato (2003) y Cascio (2010) han sido fundamentales para comprender y distinguir las nociones de desarrollo y crecimiento relacionados con el clima laboral.

El objetivo general establecido para este trabajo de investigación fue analizar de manera sistemática las principales causas que generan un bajo resultado en el indicador “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa” de la encuesta anual de clima laboral de la empresa RIDAL S.A en el periodo 2019-2022, con el fin de obtener resultados significativos y contribuir al conocimiento existente en el campo. A lo largo de este estudio, se ha llevado a cabo un análisis detallado, riguroso y metódico de los datos recopilados, utilizando diversas herramientas y metodologías de investigación como análisis bibliográfico y documental, entrevistas y encuestas. Mediante una revisión profunda de la literatura existente, se ha logrado contextualizar y comprender el tema de estudio, identificando las lagunas y las áreas de investigación que aún requieren atención. A través de la recopilación y el análisis de datos obtenidos de las entrevistas y encuestas, se hallaron y desarrollaron conclusiones fundamentadas.

El primer objetivo específico planteado en esta investigación consistió en indagar las principales causas que llevan a un bajo resultado en el indicador de la encuesta anual de clima laboral. Se planteó como supuesto que la falta de articulación entre las políticas de crecimiento y desarrollo existentes en la organización podría ser una de las razones detrás de esta situación. Tras analizar los datos recopilados, concluimos que una posible causa radica en que la sentencia “visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa” abarca dos conceptos distintos, los cuales, aunque están interrelacionados, poseen significados diferentes. Como resultado, los empleados a veces tienden a priorizar un concepto sobre el otro al responder la encuesta de clima laboral, según su percepción y estado emocional en el momento.

El segundo objetivo específico planteado fue identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo disponibles para los empleados de RIDAL S.A. Se formuló como supuesto que estas oportunidades podrían ser insuficientes para un porcentaje significativo de la fuerza laboral debido al tamaño reducido de la

sucursal en comparación con otras de la misma empresa. Este supuesto fue parcialmente refutado, ya que se encontró que la empresa ofrece una plataforma virtual de capacitación con una amplia oferta de cursos para todos los empleados, que pueden realizarse durante el horario laboral, lo que cubre el aspecto del desarrollo. Sin embargo, en términos de crecimiento, al tratarse de una sucursal en una ubicación geográfica remota, las oportunidades de rotación y ascenso son limitadas, ya que implica cambiar de residencia o esperar largos períodos hasta que surja una vacante en la sucursal, lo cual es incierto debido a que se produce solo cuando alguien abandona la empresa. Además, asumir un puesto jerárquico no tiene un impacto significativo en la condición económica de los empleados.

En relación al tercer objetivo específico, se buscó describir los planes de acción implementados por la empresa para mejorar el indicador de clima laboral. Se planteó como supuesto que estos planes podrían no ser suficientes debido a la falta de claridad y definición en los objetivos relacionados con el progreso y el crecimiento del personal. Tras evaluar la situación, se confirmó que este supuesto era preciso, ya que, a pesar de una comunicación fluida y constante, no se logra una mejora significativa en el indicador.

Por último, el cuarto objetivo específico se enfocó en conocer la metodología de comunicación y motivación utilizada por los líderes de la empresa con respecto al personal. Se formuló como supuesto que la motivación y la comunicación podrían ser deficientes y escasas, lo que afectaría negativamente el clima laboral debido a la falta de competencia para transmitir los objetivos organizacionales a los empleados. Este supuesto se confirmó, ya que se detectó la falta de conocimiento por parte de los líderes sobre el concepto general del clima laboral, así como sobre los conceptos de desarrollo y crecimiento de manera individual. Como resultado, la comunicación resulta ineficaz y la motivación se ve afectada negativamente.

Durante el desarrollo de esta investigación, se encontraron desafíos intelectuales y metodológicos que exigieron aplicar un enfoque multidisciplinario y utilizar diversas técnicas de investigación. La recopilación de datos primarios y secundarios permitió obtener una visión integral de la situación y acceder a información relevante para el análisis.

A medida que se profundizó en el estudio, se pudo adquirir un mayor entendimiento del concepto de clima laboral y su impacto en las organizaciones. Este conocimiento especializado permitió desarrollar una perspectiva más informada sobre las dinámicas laborales y su influencia en el desempeño y bienestar de los empleados.

Durante el proceso de investigación, aparecieron obstáculos que exigieron flexibilidad y adaptación. La interacción con los participantes de la empresa y el análisis de situaciones complejas requerían una

comunicación efectiva y la capacidad de sintetizar información relevante. La colaboración con las tutoras y otros expertos en el campo fue fundamental para superar dificultades y enriquecer el trabajo.

Es importante resaltar que esta investigación brindó una valiosa experiencia al establecer una conexión directa con una empresa multinacional de renombre. La organización se dispuso con apertura y profesionalismo, lo que permitió llevar a cabo un estudio riguroso y colaborativo. Esta experiencia práctica proporcionó la oportunidad de aplicar conocimientos teóricos en un entorno real y comprender la realidad del clima laboral en esta organización.

Abordar este tema representó un desafío significativo, dado que durante la formación académica hubo pocas oportunidades de profundizar en él. Sin embargo, este desafío motivó a investigar, aprender y ampliar horizontes en esta área de estudio, lo cual resultó en un enriquecimiento personal y académico. Finalmente, sobre la base de los resultados obtenidos en esta investigación, se presentan a continuación una serie de recomendaciones que pueden contribuir significativamente a mejorar el clima laboral y promover un crecimiento y desarrollo óptimo para los empleados.

VI.II Recomendaciones

- Desglosar la sentencia relacionada con las oportunidades de crecimiento y desarrollo: se sugiere abordar cada concepto por separado, evitando que uno opaque al otro. Esto permitirá una evaluación más precisa del clima laboral y facilitará la identificación de áreas de mejora específicas.
- Capacitación en clima laboral para los líderes: es importante brindar a los líderes y supervisores las herramientas necesarias para comprender y abordar el clima laboral de manera efectiva. Esto implica proporcionarles capacitación en temas relacionados con el clima laboral, la comunicación, la motivación y la gestión de equipos.
- Adoptar una perspectiva más inclusiva hacia los colaboradores del interior: se recomienda considerar a los colaboradores del interior de la organización para ocupar puestos jerárquicos a nivel compañía. Esto fomentará una mayor equidad y diversidad en las oportunidades de crecimiento y desarrollo para todos los empleados.
- Abordar las diferencias significativas en la remuneración: es fundamental analizar y corregir las discrepancias salariales existentes, especialmente en los puestos de mayor responsabilidad. Garantizar una remuneración justa y equitativa contribuirá a fortalecer la motivación y satisfacción de los empleados.

- Implementar herramientas de comunicación continua: es recomendable establecer canales de comunicación efectivos y frecuentes que permitan una interacción constante entre los líderes y los colaboradores que promuevan la retroalimentación, la contención y la motivación de los empleados.
- Valorar acciones que fortalezcan la motivación del empleado: reconocer y dar validez a las acciones del líder que demuestren aprecio y reconocimiento hacia los colaboradores es de vital importancia. Pequeños gestos, como celebrar los cumpleaños con una torta, generan un sentido de pertenencia y valoración hacia el empleado.
- Espacios de escucha activa periódicos: establecer espacios regulares de escucha activa, como sesiones de retroalimentación o encuestas de satisfacción, permitirá identificar las necesidades y preocupaciones de los colaboradores. Estos espacios brindarán la oportunidad de trabajar en la motivación y el bienestar de los empleados de manera continua.
- Implementar programas de coaching individual y grupal para los colaboradores, independientemente de los resultados de la encuesta de clima laboral: el coaching puede brindar un apoyo adicional a los empleados, permitiéndoles explorar su potencial, identificar áreas de mejora y establecer metas claras para su crecimiento profesional. Esta iniciativa demostrará el compromiso de la empresa con el desarrollo individual de sus colaboradores y fortalecerá la relación entre líderes y empleados, generando un ambiente de confianza y motivación en el lugar de trabajo.

Por último, una reflexión significativa que un referente internacional del tema deja para quienes se aventuran en los desafíos de mejorar las organizaciones.

"El clima laboral es el alma de la empresa. Es lo que hace que la gente quiera venir a trabajar y lo que les hace querer quedarse." - Stephen Covey (1989)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía temática

- Bohlander, G. W., Snell, S. A. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mason (14° Edición). Cengage.
- Briones, G. (1996). *Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales* (1° Edición). Trillas.
- Cascio, W. F. (2010). *Comprensión y uso de la investigación en Recursos Humanos* (7° Edición). John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7° Edición). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Desarrollo profesional y crecimiento* (8° Edición). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano* (3° Edición). Editorial Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de las organizaciones* (9° Edición). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento Humano* (5° Edición). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8° Edición). Mc Graw Hill.
- Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. (2009). *Medición del Clima Laboral para IMF 's*.
https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Dessler, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (13° Edición). Prentice Hall.
- Edenred España. (s.f). *Tipos de encuestas de clima laboral y ejemplos prácticos*. Un Blog de Edenred.
<https://blog.edenred.es/tipos-de-encuestas-de-clima-laboral-y-ejemplos-practicos/#:~:text=De%20todas%20formas%2C%20s%C3%AD%20podemos,percepci%C3%B3n%20de%20las%20pol%C3%ADticas%20retributivas.>
- Goncalves, A. (s.f). *Dimensiones del Clima Organizacional*.
<https://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Koontz, H., Weihrich, H. (2001). *Administración: Una perspectiva global* (7° Edición). Mc Graw Hill.
- Litwin, G. H., Stringer, R. A. (1979). *Clima organizacional: Creando organizaciones de alto rendimiento*. Díaz de Santos.
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Esade Instituto de dirección y gestión pública.

- Lussier, R. N., Achua C. F. (2011). *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (1° Edición). Cosegraf.
- Mintzberg, H. (1994). *La estructura de las organizaciones* (2° Edición). Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (8° Edición). Pearson.
- Robbins, S. P., Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13° Edición). Pearson.
- Rodríguez, A. (2020). *Clima Organizacional: teoría y práctica* (1° Edición). Pirámide.

Bibliografía metodológica

- Albano, S., Oviedo, R., Santero, M. Sassone, M. y Martín, S. (2019). *El problema de la motivación y desarrollo del capital humano en las pymes de Rosario-Argentina. Una propuesta basada en neurociencias.* [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Rosario]. <https://saberes.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/200/167167194>
- Chamorro Pérez, F.J. (2014). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección provincial de Pichincha).* [Tesis de Grado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3707>
- Cortés N.M. (2009). *Diagnóstico del Clima Organizacional Dr. Luis F. Nachón.* [Tesis de Grado, Universidad Veracruzana]. <https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/30006>
- Farra, Á. B. y Jauge, C. O. (2018). *Clima laboral en el ministerio de agricultura, ganadería y pesca de la provincia de rio negro: factores que influyen en el desempeño laboral de los recursos humanos. Periodo 2017-2018.* [Tesis de Grado, Universidad Nacional del Comahue]. <http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaid/15375>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª edición). McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2020). *Metodología de la Investigación* (5ª edición). McGraw Hill.
- Lalama, M. A. (2017). *El clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector del calzado en la Provincia de Tungurahua.* [Tesis de Grado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/25387>
- Maskin, F. (2016) *El clima organizacional y motivación de los empleados de una empresa de carácter familiar de indumentaria de la Ciudad de Rosario.* [Tesis de Grado, Universidad Abierta Interamericana]. <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC125074.pdf>
- Raimondo, C. M. (2021). *Clima laboral y desempeño de los colaboradores en la empresa Abra del Sol S.R.L.* [Tesis de Grado, Universidad Católica de Salta].

https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RIUCASAL_9ee9e83ef244d04a1ef22d542ce81ce0

- Sanso, L., Schutt, L. (2018). *Ethos organizacional: una descripción del sentido de pertenencia laboral en la administración pública. El caso de los empleados públicos rionegrinos 2016-2017*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional del Comahue]. <http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaid/15533?show=full>
- Serpillo, D. F. (2020). *El rol actual de la motivación y la comunicación en el ámbito laboral. Un estudio de caso en Neuquén capital Orazul energy cerros colorados S.A.* [Tesina de Grado, Universidad Nacional del Comahue]. <http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaid/16033>

Bibliografía normativa

- Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020. Por el cual se amplía la Emergencia Sanitaria y se dispone la adopción de nuevas medidas para contener la propagación del nuevo coronavirus (COVID-19). 12 de marzo de 2020. B.O No. 34327.
- Decreto de Necesidad y Urgencia 678/2021. Por el cual se dispusieron medidas preventivas generales y regular la realización de las actividades de mayor riesgo epidemiológico y sanitario, con el fin de proteger la salud pública, en el marco de la declaración de pandemia emitida por la Organización Mundial de la Salud (OMS). 1 de octubre de 2021. B.O No 34761.

Anexos

VII.I Entrevistas

GRUPO 1: Desarrolladora encargada de Argentina

1. *¿Cuál es tu cargo actual y hace cuanto estás en la empresa?*
2. *¿Cuál es tu rol en la encuesta de clima laboral?*
3. *¿Cuáles son los principales objetivos que esperan lograr con esta encuesta de clima laboral?*
4. *¿Cuál es el propósito principal de la encuesta de clima laboral en nuestra empresa?*
5. *¿Qué metodología utilizan para diseñar y ejecutar la encuesta?*
6. *¿Cuáles son los criterios de selección de las sentencias incluidas en la encuesta?*
7. *¿Por qué va cambiando la encuesta año a año? ¿Qué criterio utilizan?*
8. *¿Cómo se analizan los resultados de la encuesta y qué acciones se toman en base a ellos?*
9. *¿Cómo definiría los conceptos de desarrollo y crecimiento en el contexto laboral?*
10. *¿Qué piensas que quiere preguntar la empresa cuando consulta al colaborador si visualiza oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa?*
11. *¿Qué aspectos consideran importantes para medir el desarrollo y crecimiento de los empleados de la empresa?*
12. *¿Qué otra sentencia utiliza para evaluar el nivel de desarrollo y crecimiento de los colaboradores?*
13. *¿Crees que las oportunidades de crecimiento en particular son accesibles para los colaboradores que no cuentan con sucursales cercanas?*
14. *Según la teoría del clima laboral, se considera que el entorno de trabajo influye en la satisfacción y desempeño de los empleados. Teniendo en cuenta esta idea, ¿cómo crees que el clima laboral actual de la empresa impacta en el desarrollo y crecimiento de los empleados?*
15. *En relación a la encuesta de clima laboral utilizada por la empresa, ¿cómo consideras que evalúa los aspectos relacionados con el desarrollo y crecimiento de los empleados? ¿Crees que existen otras dimensiones o aspectos que deberían tenerse en cuenta según la teoría del clima laboral?*
16. *¿Cuáles son las dimensiones o aspectos específicos del clima laboral que desean evaluar?*
17. *¿Qué información específica les gustaría obtener de los empleados mediante esta encuesta?*
18. *¿Cuál es su visión respecto a las oportunidades de desarrollo y crecimiento que la empresa ofrece actualmente?*
19. *¿Qué obstáculos o desafíos perciben que existen en términos de desarrollo y crecimiento en la organización?*
20. *¿Cuáles son las expectativas que tienen sobre los resultados de la encuesta en relación con el desarrollo y crecimiento?*
21. *¿Existen otros aspectos o temas relacionados con el desarrollo y crecimiento que consideren relevantes y que deberían ser incluidos en la encuesta?*
22. *¿Desdoblarias la sentencia y preguntarías por separado en cuanto a desarrollo y crecimiento, te parece útil tener esa mirada?*

GRUPO 2: Zonales de Argentina

1. *¿Hace cuánto sos regional? ¿Qué regiones abarca tu zona?*
2. *¿Cuál es tu rol actual en la ejecución de la encuesta de clima laboral?*
3. *¿Qué opinión tienes sobre el tipo de encuesta de clima laboral que utiliza la compañía? ¿La plantearías diferente?*
4. *¿En tu zona como suele ser el resultado de ese indicador?*
5. *¿Cuáles pensás que podrían llegar a ser las principales causas por las cuales el indicador "visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa" arroja bajos resultados? ¿Y en la sucursal de Río Negro?*
6. *¿Qué piensas que la empresa quiere entender cuando menciona si hay oportunidades de desarrollo y crecimiento en esta empresa?*
7. *¿Sabrás cuáles fueron las acciones se han implementado en el pasado para mejorar este indicador y cuáles han sido los resultados?*
8. *¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento y desarrollo que la empresa ofrece actualmente a los empleados?*
9. *¿Cuál es el enfoque de comunicación y motivación y cuáles son las políticas y prácticas que se utilizan para promover un ambiente propicio para el crecimiento y desarrollo del personal?*
10. *¿Qué desafíos se han enfrentado al abordar este indicador y qué medidas se están tomando para superarlos en las diferentes sucursales a tu cargo? ¿Y en la de Río Negro?*
11. *¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento que se ofrecen a los empleados en términos de roles, responsabilidades y avance en la carrera?*
12. *¿Qué entiendes por los conceptos de desarrollo y crecimiento en el ámbito laboral?*
13. *En cuanto a la sentencia, ¿piensas que está bien planteada para vos o la harías de manera diferente?*

GRUPO 3: RRHH de diferentes localidades de Argentina

1. *¿Cuál es tu rol actual en la ejecución de la encuesta de clima laboral?*
2. *¿Qué opinión tienes sobre el tipo de encuesta de clima laboral que utiliza la compañía? ¿La plantearías diferente? ¿Por ejemplo, agregarías o sacarías alguna sentencia?*
3. *¿En los resultados de tus tiendas, la sentencia "visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa" también da bajo?*
4. *¿Cuál es su percepción sobre las causas de la baja/alta satisfacción del indicador "visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa" en la encuesta de clima laboral?*
5. *En cuanto a la sentencia, ¿está bien planteada para vos o la harías diferente?*
6. *¿Qué entiendes por crecimiento y desarrollo?*
7. *¿Qué piensas que la empresa quiere entender cuando menciona si hay oportunidades de desarrollo y crecimiento en esta empresa?*
8. *¿Cómo se han comunicado los resultados de las encuestas anteriores a los empleados y qué acciones se han tomado en consecuencia?*
9. *¿Qué programas o planes de acción se han implementado para mejorar las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la sucursal?*
10. *¿Cómo se mide el impacto de estos programas y cómo se evalúa su efectividad?*
11. *¿Cuál es tu papel en la comunicación y motivación de los empleados para fomentar un clima laboral favorable al crecimiento y desarrollo?*
12. *¿Existen programas de capacitación y formación para impulsar el crecimiento de los colaboradores?*

GRUPO 4: Líder principal del local

1. *¿Cuál es tu rol en la ejecución de la encuesta de clima laboral?*
2. *¿Qué entiendes por desarrollo y crecimiento?*
3. *¿Cuál es su percepción sobre el bajo resultado en el indicador "visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa" en la encuesta de clima laboral?*
4. *¿Qué estrategias se han implementado en la sucursal para mejorar las oportunidades de crecimiento y desarrollo de los empleados?*
5. *¿Cuál es su papel en la comunicación y motivación de los empleados para fomentar un clima laboral favorable al crecimiento y desarrollo?*
6. *¿Qué desafíos ha enfrentado al abordar este indicador y qué medidas se están tomando para superarlos?*
7. *¿Cómo se evalúa el impacto de las acciones tomadas y qué planes de acción adicionales se consideran para mejorar el indicador en el futuro?*
8. *¿Cómo interpretas el término desarrollo en el contexto laboral de la empresa?*
9. *¿Qué acciones consideras clave para impulsar el desarrollo de los empleados en la sucursal?*
10. *¿Cuál es tu visión sobre el crecimiento de los colaboradores y cómo se promueven en la organización?*
11. *Nombrar los conceptos teóricos de desarrollo y crecimiento y preguntar si desbolaría la sentencia.*

GRUPO 5: Lideres de grupo

1. *¿Cuál es tu rol actual en la ejecución de la encuesta de clima laboral?*
2. *¿Has participado en todas las encuestas de clima? ¿Cuál es tu percepción respecto de esta herramienta?*
3. *¿conoces los resultados de las últimas encuestas?*
4. *Te contamos.... La sentencia "visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa" tema de nuestro trabajo viene dando resultados muy bajos ¿tenés algún comentario respecto de qué podría estar pasando?*
5. *Para vos... ¿qué consideras que es crecimiento y que es desarrollo?*
6. *Volviendo a la implementación de la encuesta, ¿Cómo se ha comunicado a su equipo los resultados de la encuesta de clima laboral y qué acciones se han tomado en consecuencia?*
7. *¿Qué iniciativas o programas se han implementado en su área para fomentar el crecimiento y el desarrollo de los colaboradores?*
8. *¿Cuál es su enfoque de comunicación y motivación para promover un clima laboral propicio al desarrollo personal y profesional?*
9. *¿Cuál es su perspectiva sobre los desafíos que afectan el indicador "visualizo oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa" y qué medidas adicionales se pueden tomar para mejorarlo?*
10. *¿Cómo definirías el desarrollo individual en el ámbito laboral?*
11. *¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento que brinda tu área a los empleados?*
12. *¿Qué acciones específicas se han puesto en marcha en cuanto a desarrollo y crecimiento?*

VII.II Encuesta

**TESIS DE GRADO**
LICENCIATURA EN RRHH

Clima Laboral - Indicador "Visualizo Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo en esta empresa"

¡Hola! Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre tu percepción en relación al indicador "visualizo oportunidades de crecimiento y desarrollo en esta empresa" de la encuesta anual de clima laboral. Tus respuestas serán confidenciales, anónimas y nos ayudarán a identificar posibles áreas de mejora en la organización. Agradecemos tu participación.

Instrucciones:

- Lee cada declaración y selecciona la opción que mejor refleje tu percepción.
- Siempre contesta de manera honesta y basándote en tus experiencias en la empresa.

¡Comencemos!

1. Edad *

- De 18 a 30 años
- De 30 a 40 años
- Más de 40 años

2. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa? *

- Entre 1 a 5 años
- Entre 5 a 10 años
- Entre 10 a 20 años
- Más de 20 años

3. ¿Cómo te identificas en términos de género? *

- Hombre
- Mujer
- No binario
- Otros

4. Puesto que ocupas dentro de la empresa *

- Vendedor/a
- Cajero/a
- Supervisor/a de cajas
- Administrativo/a
- Otros: _____

5. ¿Cuál es tu interpretación sobre los conceptos de desarrollo y crecimiento? *

- Desarrollo: Es el proceso de aprender nuevas habilidades y conocimientos para mejorar en tu trabajo y alcanzar tus metas profesionales | Crecimiento: Significa tener más oportunidades y avanzar en tu carrera, como obtener un ascenso o asumir roles más desafiantes.
- Desarrollo: Implica mejorar tus habilidades y conocimientos a través de capacitaciones, cursos o mentorías. | Crecimiento: Significa progresar en tu carrera y obtener más responsabilidades y reconocimiento en tu trabajo.
- Desarrollo: Es adquirir nuevas experiencias y competencias para mejorar tus capacidades laborales. | Crecimiento: Significa avanzar en tu carrera y tener más oportunidades de ascenso o movilidad profesional.
- Otros: _____

6. ¿Con qué características asocias el desarrollo de una persona en la organización? (selecciona todas las que creas que apliquen)

- Adquisición de nuevas habilidades y conocimientos
- Mejora de la calidad en el trabajo
- Avance en el ámbito profesional o académico
- Desarrollo de relaciones sociales y emocionales
- Expansión de la creatividad y la imaginación
- Aumento de la autonomía y la independencia

7. ¿Con qué características asocias el crecimiento de una persona en la organización? (selecciona todas las que creas que apliquen)

- Más responsabilidades en el sector
- Incremento en la productividad o el rendimiento económico
- Expansión de la infraestructura o capacidad física
- Desarrollo de nuevas oportunidades
- Mayor influencia o poder sobre un sector
- Pasar a otro puesto

8. Dentro de tu trayectoria en la organización, ¿tuviste oportunidades de crecimiento?

*

- Sí, he tenido múltiples oportunidades de crecimiento en mi trayectoria en la organización.
- Sí, he tenido algunas oportunidades de crecimiento en mi trayectoria en la organización.
- No, no he tenido oportunidades de crecimiento en mi trayectoria en la organización.
- No estoy seguro/No puedo responder.

9. Dentro de tu trayectoria en la organización, ¿tuviste oportunidades de desarrollo?

- Sí, he tenido múltiples oportunidades de desarrollo en mi trayectoria en la organización.
- Sí, he tenido algunas oportunidades de desarrollo en mi trayectoria en la organización.
- No, no he tenido oportunidades de desarrollo en mi trayectoria en la organización.
- No estoy seguro/No puedo responder.

10. ¿Cuál de los siguientes aspectos crees que podrían mejorarse en cuanto a la visualización de oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa? *
(Selecciona todas las opciones que apliquen)

- Comunicación clara y transparente sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa.
- Programas de capacitación y desarrollo adecuados.
- Visibilidad de las oportunidades de crecimiento y desarrollo disponibles.
- Reconocimiento por el esfuerzo y el logro.
- Apoyo y orientación para establecer metas de crecimiento y desarrollo.
- Motivación y estímulo para buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Mejoramiento en los niveles salariales
- Otros: _____

11. ¿Has participado en programas de capacitación o formación durante tu tiempo en la empresa? *

- Sí
 - No
-

12. Si has participado en programas de capacitación o formación, ¿en qué medida consideras que estos programas han contribuido a tu crecimiento y desarrollo profesional?

- Han tenido un impacto mínimo en mi crecimiento y desarrollo profesional.
- Han contribuido de manera moderada a mi crecimiento y desarrollo profesional.
- Han tenido un impacto significativo en mi crecimiento y desarrollo profesional.
- Han sido fundamentales para mi crecimiento y desarrollo profesional.
- Otros: _____

13. En tu opinión, ¿Consideras interesante asumir una mayor responsabilidad en el puesto, incluso si la diferencia económica es mínima o casi inexistente? *

- Sí. Encuentro enteresante asumir una mayor responsabilidad independientemente de la diferencia económica
- No. No encuentro interesante una mayor responsabilidad si la diferencia económica es mínima o casi inexistente
- No tengo una opinión clara al respecto

14. ¿Has tenido la oportunidad de tener conversaciones o reuniones formales con tu líder para discutir tu desarrollo profesional y metas de carrera? *

- Sí, regularmente
- Sí, ocasionalmente
- No, nunca

15. ¿Consideras que el indicador "visualizo oportunidades de crecimiento y desarrollo en esta empresa" es claro y comprensible? *

- Sí, es claro y comprensible.
- No, creo que es confuso o poco claro.

16. Si has seleccionado la opción "No" en la pregunta anterior, ¿en qué aspectos crees que se puede mejorar la claridad del indicador? (Selecciona todas las opciones que apliquen)

- Descripción más detallada de lo que implica "oportunidades de crecimiento y desarrollo".
- Uso de ejemplos concretos para ilustrar el significado del indicador.
- Redacción más sencilla y comprensible.
- Otros: _____

17. ¿Qué características consideras importantes en un líder para promover el desarrollo y crecimiento de su equipo? (selecciona todas las opciones que apliquen)

- Comunicación efectiva y habilidades de escucha
- Capacidad de motivar e inspirar a los demás
- Orientación al desarrollo profesional y personal a los miembros del equipo
- Fomento de un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo
- Toma de decisiones estratégicas y visión a largo plazo
- Empoderamiento y delegación de responsabilidades, permitiendo el crecimiento de los miembros del equipo
- Otros: _____

18. ¿Te sentirías más representado/a si el indicador "visualizo oportunidades de crecimiento y desarrollo en mi empresa" se desglosara en componentes más específicos en la encuesta para una mejor comprensión y respuesta? *

- Sí, desearía que se desglosara en componentes más específicos.
- No, considero que el indicador en su forma actual es suficiente.

19. Para finalizar, ¿Nos compartirías tus reflexiones y opiniones sobre tu propio crecimiento y desarrollo profesional en la empresa? ¿Qué oportunidades o mejoras te gustaría ver en el futuro?

Tu respuesta
