Universidad Católica del Uruguay

Facultad de Ciencias Empresariales

Trabajo Final de Grado para la obtención del título de

Licenciado en Gestión Humana y Relaciones Laborales

Estudio sobre el nivel de participación en encuesta de clima organizacional

Valentina García Fernández

Taller: Consultoría en Gestión Humana
Tutor: Laura Abella

Montevideo, Diciembre 2020

Índice

Índice 1

Resumen Ejecutivo 3

Introducción 4

Capítulo I 6
- Descripción de la organización 6
- Partes interesadas 7
- Valores organizacionales 7
- Sistema Integrado de Gestión 9
- Clientes y propuesta de valor 9
- Estructura organizacional 10
- Operativa de buque 11
- Competencia y regulaciones 13
- Negociación colectiva y sindicato 15
  - Estructura 15
  - Representación 15
  - Relacionamiento 16

Capítulo II 18
- Problemática 18
- Objetivo general 18
- Objetivos específicos 18
- Entregables 18

Capítulo III 19
- Marco Metodológico 19
- Plan de acción 24

Capítulo IV 27
- Marco teórico 27
  - Definición de clima organizacional 27
  - Variables del clima organizacional 28
  - Tipos de clima organizacional 30
  - Medición del clima organizacional 30
    - Condiciones de éxito en la medición del clima organizacional 32
    - Medición del clima organizacional en Montecon 35

Capítulo V 37
- Análisis de datos 37
  - Características de la población encuestada 38

Análisis cuantitativo 39
Utilidad de la encuesta de clima 39
Foco de la empresa en conocer la perspectiva de sus trabajadores 41
Acuerdo con la herramienta seleccionada para medir el clima organizacional 44
Conocimiento sobre la existencia de la herramienta 47
Claridad en la comunicación de la encuesta 50
Confianza en relación al anonimato de la encuesta 53
Dificultad para acceder y contestar la encuesta 57
Claridad del contenido de la encuesta 60
Conocimiento de las acciones emprendidas en base a encuestas de clima previas. 63
Análisis cualitativo 66
Capacitación 66
Anonimato 66
Contenido 67
Canal 68
Comunicación de resultados 68

Capítulo VI 69
Recomendaciones 69
Objetivo 69
Difusión 69
Capacitación 70
Metodología 71
Resultados 72

Capítulo VII 73
Conclusiones 73

Glosario 76

Anexos 77
Anexo I 77
Personas entrevistadas 77
Anexo II 78
Formulario de encuesta 78

Bibliografía 81

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de investigación surge a raíz de la problemática presentada por Montecon S.A., sobre el bajo nivel de participación de los trabajadores de ciertas áreas, en la encuesta de clima organizacional. A través de un proceso de consultoría, se procurará develar las causas que inciden en la decisión de ciertos trabajadores de no participar en la encuesta, así como detectar oportunidades de mejora en las prácticas desarrolladas por la organización.

La investigación seguirá una lógica inductiva, ya que el análisis se sustentará en evidencia empírica recolectada por el consultor a través de técnicas cuantitativas y cualitativas. Más allá de que se desarrollará un marco teórico-conceptual, el mismo servirá para contextualizar la temática del clima organizacional, pero es a partir de la evidencia empírica que se conceptualizarán los hechos y se analizarán los resultados obtenidos.

Se buscará indagar sobre el escenario actual que la organización se encuentra atravesando, mediante el desarrollo de entrevistas aplicadas a directivos del área de Personas y encuestas dirigidas a trabajadores pertenecientes a todas las áreas de la organización. De esta forma, se pretende obtener datos acerca de la perspectiva de los trabajadores de sectores que presentan distintos niveles de participación en la encuesta de clima, a fin de detectar similitudes y diferencias.

La información obtenida se procesará, analizará y traducirá en conclusiones basadas en la comparación de la información teórica y la evidencia empírica. El proyecto finalizará con la presentación de una serie de recomendaciones elaboradas en base a la perspectiva del consultor para la situación particular de la organización.

Introducción

El estudio de Tendencias Globales de Capital Humano de la consultora Deloitte correspondiente al año 2020, establece que el 80% de las organizaciones encuestadas afirman que el bienestar de sus colaboradores es importante o muy importante para el éxito. No obstante, sólo el 12% declara estar preparado para abordar el tema. Esto es, contar con los recursos necesarios, articular los resultados con la estrategia organizacional, desarrollar liderazgo, etc.

Nos preguntamos, ¿Hacia dónde deben enfocarse las organizaciones? El mismo estudio, exhibe el hecho de involucrar a los colaboradores en el diseño de la estrategia de bienestar como factor clave para el éxito duradero.

En este sentido, se destaca la importancia de que las organizaciones emprendan acciones de medición del clima organizacional, como forma de evaluar la perspectiva de los trabajadores acerca de la realidad de la organización. Y, en consecuencia, se puedan idear estrategias efectivas.

Muchos autores han publicado sus estudios bajo la temática de clima organizacional. En ellos se desarrollan teorías acerca de su definición, las variables que lo componen, los factores que inciden en él, los distintos tipos que pueden existir y los instrumentos a utilizar para su medición. Sin embargo, son escasas las investigaciones acerca de las variables que inciden en la decisión de un trabajador de participar (o no) en instancias de medición del clima organizacional.

En el caso particular de Montecon, pese al bajo nivel de participación en encuestas de clima detectado en ciertas áreas de la organización, hasta el momento, no se había profundizado en las causas que lo determinan. No obstante, esta temática supone una interrogante para los órganos de decisión de la empresa, la cual esta investigación pretende develar.

Tal como mencionamos anteriormente, el involucramiento de los trabajadores resulta crucial para la generación de estrategias efectivas. Por lo tanto, indagar acerca de la decisión de los trabajadores de no involucrarse también debería ser una prioridad para las organizaciones. La presente investigación pretende aportar datos que no sólo sean útiles para el caso de Montecon, sino que sirvan como referencia para otras organizaciones que compartan la misma problemática.

El documento se divide en siete capítulos. En primer lugar, se desarrollará una descripción de la organización poniendo foco en ciertas características clave para comprender su funcionamiento y el contexto en el cual está inmersa. Posteriormente,

se presentará la problemática planteada, así como los objetivos generales y específicos propuestos para la presente consultoría. También se desarrollará un marco metodológico en el cual se detalla el tipo de metodología a utilizar para el abordaje del proyecto y el correspondiente plan de acción. Seguidamente, se presentará un breve marco teórico que pretende contextualizar la temática de clima organizacional, así como estrategias para su medición. Luego de esta recopilación teórica, se procederá a desarrollar el análisis de los datos obtenidos durante el trabajo de campo, haciendo referencia a los datos cuantitativos y cualitativos. El documento concluirá con la presentación de una serie de recomendaciones y conclusiones.

Capítulo I

Descripción de la organización

Montecon es una sociedad anónima nacional, fundada en el año 2000 mediante la unión de una serie de operadores portuarios. Se trata de una empresa de estructura privada, consolidada por capital internacional, que se dedica a la operación de buques de contenedores, carga general y carga proyecto en el Puerto de Montevideo.

La organización forma parte del grupo empresarial “NODUS”, el cual aglomera una serie de unidades de negocio vinculadas con el sector marítimo (terminales, agencias marítimas, remolcadores, terminales graneleras, terminal de contenedores, entre otros). De acuerdo a los datos suministrados, Montecon se consolida como la empresa más grande del grupo “NODUS”, no sólo en términos de cantidad de trabajadores, sino también en cuanto a volúmenes de facturación. Por este motivo, la empresa se gestiona de manera independiente, contando con áreas funcionales propias.

Montecon comienza a operar a finales del año 1999, y desde entonces, ha pasado por un largo proceso de crecimiento y desarrollo en lo que respecta a la profesionalización de su equipo de trabajo, ejecución de sus actividades y constantes inversiones. Estos hechos, hicieron posible que Montecon se consolide actualmente como el principal operador portuario de aguas públicas, para contenedores, carga general y carga proyectos, ofreciendo un servicio de Clase Mundial. En la actualidad, la operación de Montecon ronda el 50% del mercado de contenedores.

En el año 2007, Montecon atravesó una importante reestructura de su propiedad, asociándose con dos reconocidos grupos empresariales como son Grupo Schandy de Uruguay y Grupo Ultramar de Chile. Esta alianza hizo posible el crecimiento sostenido de la empresa, así como la adopción de mejores prácticas empresariales. Posteriormente, en el año 2018, Grupo Ultramar adquirió las acciones pertenecientes a Grupo Schandy, consolidándose como accionista único de Montecon.

Partes interesadas

Montecon identifica a los siguientes actores como partes interesadas[1] pertinentes en su gestión y la consecución de su actividad.

- ➔ Comunidad portuaria
- ➔ Bancos
- ➔ Comunidad
- ➔ Competencia
- ➔ Clientes
- ➔ Trabajadores
- ➔ Proveedores
- ➔ Líderes de opinión
- ➔ Accionistas

Valores organizacionales

Valor	Descripción
Seguridad y Salud Ocupacional	Montecon manifiesta su compromiso con trabajadores, clientes, proveedores, así como con toda la comunidad portuaria a través del desarrollo y aplicación de su Política de Salud y Seguridad Ocupacional. Las acciones de Montecon se orientan a ir más allá de los requerimientos legales aplicables como vía para prevenir accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales. Todo esto con el objetivo de alcanzar mejores prácticas operativas que propicien entornos de trabajo seguros y confiables.
Medioambiente y protección de las operaciones	Montecon asume el compromiso de preservar la integridad, seguridad y salud de todos los actores involucrados en su actividad, cuidar el medio ambiente y trabajar en la mejora continua orientando su gestión hacia el

[1] Personas u organizaciones que pueden incidir o verse afectados por una decisión actividad realizada por la organización.

	desarrollo sustentable.Se compromete a reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente, minimizando la generación de residuos y realizando una disposición de acuerdo a su naturaleza, así como haciendo un uso racional de los recursos naturales. Asimismo, se compromete a proteger las cargas de sus operaciones y prevenir las actividades ilícitas.
Participación	Montecon fomenta la participación de todos sus partes interesadas, con el objetivo de mejorar continuamente en materia de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Protección.

Sistema Integrado de Gestión

Montecon posee un Sistema Integrado de Gestión que coordina tres áreas de especial relevancia para la organización. El mismo pretende optimizar el desarrollo de sus actividades y contribuir a la generación de un medio ambiente de trabajo confiable, seguro e higiénico como forma de minimizar la ocurrencia de incidentes y enfermedades laborales. El sistema abarca la temática de Salud y Seguridad Ocupacional (SYSO) en la cual cuentan con certificación de acuerdo a la norma UNIT-OHSAS 18001:2007[2], Gestión Ambiental de acuerdo a la norma ISO 14001:2015[3] y Gestión de Protección de la Cadena Logística en base a los requerimientos del Operador Económico Calificado (OEC)[4]. Estas tres áreas de gestión están integradas como forma de potenciar el aprovechamiento de las sinergias de aplicación conjunta y sus elementos comunes.

Clientes y propuesta de valor

Los clientes de Montecon son armadores, líneas navieras y agentes marítimos. Sin embargo, existen otros actores que inciden en su operación como son todos los agentes de comercio exterior, importadores, exportadores, agentes de carga, consolidadores, despachantes y transportistas.
La organización se orienta a ofrecer soluciones a todos los requerimientos operativos y logísticos que puedan surgir. La propuesta de valor se divide en servicios *standard,* servicios a nivel de patio y servicios en depósito.
Entre los servicios *standard* se destaca la operación de buques con estiba y desestiba de contenedores y estiba y desestiba de carga general y cargas de proyecto.
A nivel de patio, se ofrecen servicios diversos como son el almacenaje de contenedores y carga general, almacenaje y custodia de contenedores con mercancía peligrosa, suministro de energía y monitoreo de contenedores refrigerados, inspección y reparación de emergencia de contenedores, contención de derrames y segregación de mercancía peligrosa y sobredimensionada, transporte de contenedores, entre otros.
Además, Montecon cuenta con un depósito propio denominado “Depo20”, a través del cual se ofrecen servicios de puerto libre, consolidación y desconsolidación de carga, servicios logísticos integrados, re-etiquetados y re-expedición de mercancías.

[2] Sistemas de gestión de la seguridad y la salud ocupacional. Requisitos.
[3] Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos.
[4] Decreto reglamentario 51/2014. Operador Económico Calificado (OEC)

Estructura organizacional

Montecon cuenta con 381 colaboradores, teniendo en cuenta trabajadores y propietarios. La organización está dividida en 7 gerencias, también consideradas como áreas funcionales las cuales responden al Gerente General (Personas, Mantenimiento, Operaciones, Compras y Abastecimiento, Comercial, Administración, Finanzas). Por su parte, son 35 los trabajadores que se desempeñan como mandos medios, restando 339 trabajadores en cargos operativos y otras funciones.

Los trabajadores se encuentran divididos en 3 espacios físicos de trabajo. Las áreas de Finanzas, Comercial y Administración trabajan en las oficinas centrales de "Casa Nodus" en Ciudad Vieja. Por otro lado, Personas, Mantenimiento, Operaciones, Compras y Abastecimiento desempeñan sus funciones en las oficinas de Montecon dentro del Puerto de Montevideo. Además, dentro del área de Operaciones existen 192 trabajadores que trabajan en la operativa de las máquinas o el buque.

Área	Dotación y estructura general
Personas	A cargo de una Gerencia y una Jefatura. Formada por 10 trabajadores.
Mantenimiento	A cargo de una Gerencia. Conformada por 42 personas.
Operaciones	A cargo de una Gerencia y dos Jefaturas (Seguridad Física y Portuaria, Depo20). Compuesta por 273 personas siendo 192 los trabajadores encargados de la operativa de buques.
Compras y Abastecimiento	A cargo de una Gerencia. Formada por 10 personas.
Comercial	A cargo de una Gerencia y una Jefatura correspondiente a Atención al Cliente y Documentos.
Administración	A cargo de una Gerencia y tres Jefaturas (Facturacion, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, Caja y Controles). Compuesta por 12 trabajadores.
Finanzas	A cargo de una Gerencia. Formada por 5 colaboradores.
Business Technology	Responde a la Gerencia General de la

	empresa y posee una Jefatura. Conformada por 7 personas.

Operativa de buque

Dentro del área de Operaciones se encuentran los trabajadores encargados de las actividades relativas a la operativa de buques. Existen distintos grupos de trabajadores asociados a esta operativa: Maquinistas, *Terminal Tractor*, Operador de Grúa Móvil, Encargados, Apuntadores, Herramenteros, Estibadores y Jefes de Buque. Estos grupos de trabajadores, cuentan con condiciones laborales particulares, fundamentalmente en materia de horarios, descansos y horas extraordinarias. Mientras que los trabajadores de oficina, se caracterizan por poseer horarios de trabajo fijos (de 9 a 18 hs) y descansos semanales también fijos (sábado y domingo), los operarios cuentan con horarios y descansos rotativos.

Cargos	Dotación y turnos
Maquinistas	42 trabajadores. Realizan tres turnos rotativos de 8 horas. El descanso semanal rota mensualmente entre sábado y domingo.
Terminal Tractor	46 trabajadores. Realizan tres turnos rotativos de 8 horas. Cada trabajador tiene un descanso asignado fijo en la semana.
Operador de Grúa Móvil	32 trabajadores. Realizan cuatro turnos rotativos de 6 horas. El descanso es fijo semanal.
Encargados	24 trabajadores. Realizan tres turnos rotativos de 8 horas. Su régimen de descanso es de 5 + 1, es decir, cada 5 días de trabajo, tienen 1 día de descanso.
Apuntadores	27 trabajadores. Realizan tres turnos rotativos de 8

	horas. Los descansos semanales se organizan en 5 + 1, cada 5 días de trabajo, corresponde 1 día de descanso.
Herramenteros	14 trabajadores. Realizan tres turnos rotativos de 8 horas. El descanso es fijo semanal.
Jefes de Buque	7 trabajadores. Realizan tres turnos rotativos de 8 horas. El descanso es fijo semanal.
Estibadores	Trabajadores tercerizados.

El sector operativo posee características particulares, derivadas de la naturaleza e importancia de la actividad, así como de la necesidad de mantener constante la operativa (si la demanda así lo requiere). Este contexto, lleva a la generación de un ambiente de trabajo singular en el cual no existe un espacio físico compartido, las funciones se desempeñan mayormente de manera individual y el horario de trabajo varía para cada trabajador.

Competencia y regulaciones

La actividad portuaria en Uruguay está regulada por la Ley N° 16.246 conocida como “Ley de Puertos”. “La prestación de servicios portuarios en el Puerto de Montevideo por parte de empresas privadas, se ejercerá en los términos y condiciones dispuestos por la reglamentación que a los efectos dictará el Poder Ejecutivo, con el asesoramiento de la Administración Nacional de Puertos” (Ley N° 16.246, 1992).

En el año 2001, el gobierno uruguayo efectúa un llamado a licitación a través del cual el grupo empresarial belga Katoen Natie (Terminal Cuenca del Plata) adquiere la concesión de la terminal de contenedores del Puerto de Montevideo y se asocia con la Administración Nacional de Puertos. Este hito marca un antes y un después en la distribución de las áreas públicas, ya que la empresa adquiere un muelle privado para desarrollar sus operaciones lo cual le otorga cierta ventaja competitiva.

En la siguiente imagen, podemos observar la actual distribución del Puerto de Montevideo.

Fuente: Documento compartido por Montecon

En la actualidad, Montecon se posiciona como el operador portuario de áreas públicas con mayor participación en el mercado de contenedores. Sin embargo, su actividad está dotada de cierto nivel de incertidumbre, derivado de la necesidad de negociar a diario turnos y horarios con la Administración Nacional de Puertos y el resto de los operadores portuarios. Estas condiciones, dificultan los procesos de planificación y organización operativos lo cual representa una desventaja frente a la competencia (Katoen Natie) la cual cuenta con mejores condiciones de operación.

En el año 2017, la Administración Nacional de Puertos abre la licitación de tres predios a 10 años con la finalidad de ordenar y mejorar el funcionamiento del Puerto de Montevideo. En este proceso, Montecon se hace de dos predios para operar de forma exclusiva. Esta concesión, le permitió a Montecon mejorar sus operaciones y prestaciones de servicios, dándole un mayor nivel de certeza y seguridad para realizar inversiones. Sin embargo, la actividad de Montecon se desarrolla en un mercado dotado de un alto grado de aleatoriedad derivada de la sólida competencia regional y la inestabilidad económica de los países de la región incluido Uruguay.

Negociación colectiva y sindicato

Estructura

En términos de negociación colectiva, Montecon pertenece al Grupo 13 “Transporte y Almacenamiento”, Subgrupo 10 “Operadores portuarios y terminales portuarias”.
A nivel sectorial, los trabajadores portuarios responden al Sindicato Único Portuario y Ramas Afines (SUPRA) el cual se encuentra afiliado al PIT-CNT. Sin embargo, Montecon cuenta con un sindicato a nivel de empresa denominado Sindicato de Empleados de Montecon.

En la actualidad, un 97% de los colaboradores de Montecon se encuentran afiliados al sindicato. El porcentaje mencionado, no sólo nuclea operarios y administrativos, sino que también incluye varios mandos medios. El 3% de trabajadores no afiliados, corresponde a los Gerentes y los mandos medios restantes.

Por otro lado, existen tres empresas que trabajan para Montecon de forma tercerizada. Dos de ellas proveen trabajadores de estiba y una empresa de camioneros. Cada una de las empresas que proveen trabajadores de estiba poseen su propio sindicato, los cuales no sólo negocian con las empresas principales sino también con Montecon. La empresa de camioneros, tiene su propio sindicato y no ha entablado vínculos con Montecon.
Tanto el Sindicato de Empleados de Montecon como los sindicatos de las empresas de estibadores se encuentran afiliados al SUPRA. Y es a través de él, que las empresas tercerizadas hacen llegar sus demandas y reclamos a Montecon.

Representación

El Sindicato de Empleados de Montecon lleva a cabo elecciones anuales. En dichas elecciones, se definen las autoridades de Montecon - los encargados de la negociación con la empresa - así como autoridades a nivel sectorial - interacción con el SUPRA -. En estas elecciones se definen cargos de presidente, secretario y tesorero, los cuales mantienen su autoridad a lo largo de todo el año.

Por su parte, cada sector (administración, mantenimiento, maquinistas, operadores de grúa, jefes de buque, encargados de buque, apuntadores, herramenteros) posee su propio delegado. En ciertos sectores, existen elecciones formales de delegados. Sin embargo, en muchos otros el delegado cambia dependiendo la temática en cuestión lo cual dificulta la generación de un vínculo con la empresa y el conocimiento de la contraparte.

Relacionamiento

Montecon califica el vínculo con el sindicato como altamente positivo. Si bien la existencia de perspectivas polarizadas entre las partes es inevitable, a lo largo de los años han logrado entablar una relación de colaboración y respeto. Este vínculo se ve reflejado en la inexistencia de paros contra Montecon, la posibilidad de solucionar sus problemas en instancias de diálogo y la acción conjunta para sobrellevar ciertas cuestiones que afectan a ambas partes.

- ➔ Áreas de trabajo conjunto

En este punto, es posible destacar el trabajo conjunto entre Montecon y el sindicato en el desarrollo de la Política denominada "Montecon libre de alcohol y drogas", creada con el fin de mitigar el consumo de sustancias no sólo durante el horario laboral, sino también proponiendo un plan para tratar casos de consumo fuera del trabajo.

Asimismo, las partes han colaborado en el desarrollo de eventos de recaudación de fondos para ayudar a trabajadores que se encuentren sobrellevando situaciones difíciles de abordar en lo personal.

En la actualidad, Montecon en conjunto con la "Comisión de Equidad" del sindicato, se encuentran trabajando en conjunto para mejorar las condiciones culturales con el fin de promover la igualdad de género.

Por otro lado, ante situaciones de desvinculación, Montecon promueve el diálogo con el sindicato a modo de dar a conocer los motivos y conocer el punto de vista sindical como forma de evitar posibles conflictos.

La acción conjunta de Montecon y el sindicato se extiende a la formulación de estrategias para el trato con la competencia. Al tratarse de una terminal privada que trabaja de forma conjunta con el gobierno con el fin de obtener ciertas ventajas y desplazar poco a poco a Montecon, se han generado instancias de diálogo con el gobierno y el sindicato con el fin de generar soluciones conjuntas para la protección de los puestos de trabajo.

Finalmente, desde el área de Personas de Montecon se planteó al sindicato la problemática de la baja participación en la encuesta de clima organizacional, con el fin de solicitar apoyo en la promoción de la herramienta. En este punto, la empresa procuró explicar a las autoridades sindicales el fin de la encuesta y la importancia de obtener una respuesta objetiva y crítica, como forma de llevar a cabo mejoras en

beneficio de ambas partes. Desde Montecon, se afirma que ciertos actores sindicales emprendieron acción al respecto.

- ➔ Áreas de conflicto

En ciertas instancias, Montecon y el sindicato han optado por presentarse ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) como forma de evitar el conflicto en situaciones de desacuerdo.
Uno de los conflictos más recientes fue la modificación de la jornada laboral de los trabajadores del sector operativo. El régimen pasó de ser de 12 horas de trabajo (8 horas + 4 horas) a 8 horas en total. El conflicto surgió al momento de tratar la temática salarial asociada a la reducción de la jornada laboral, ya que los trabajadores buscaban evitar la pérdida salarial. Por otro lado, también se generaron desacuerdos al momento de introducir nuevas tecnologías, las cuales suprimieron ciertos puestos de trabajo.

Capítulo II

Problemática

Durante los primeros contactos con la contraparte (Jefe de Personas en Montecon), se dió a conocer que la organización aplica anualmente una encuesta de clima administrada por una empresa externa (Great Place to Work). Desde el área de Personas se manifiesta preocupación acerca del bajo nivel de participación concentrado, principalmente, en los trabajadores del área operativa de la organización. En la encuesta correspondiente al año 2019, el nivel de respuesta resultó en un 13,5% (26 respuestas en 192 trabajadores).

Objetivo general

Conocer la percepción de los trabajadores de Montecon sobre la encuesta de clima organizacional aplicada anualmente.

Objetivos específicos

1. Identificar las causas del bajo nivel de participación de los trabajadores de ciertos sectores (Operaciones Buque y Operaciones Patio) en la encuesta.
2. Determinar posibles oportunidades de mejora en el proceso de aplicación y abordaje de la encuesta a modo de incrementar la participación en instancias futuras.

Entregables

Montecon planificó para el mes de octubre, la aplicación de la encuesta de clima correspondiente al presente año, por lo que obtener información antes de esta instancia resultaba relevante. Por este motivo, antes de dicha fecha se presentó un informe preliminar ante el Gerente y Jefe de Personas de Montecon. El mencionado informe, contenía un resumen de los datos obtenidos en el trabajo de campo, y un breve acercamiento a las posibles acciones a emprender.

Al final del proceso de consultoría, se espera entregar un informe completo que incluya un análisis de las razones por las cuales los trabajadores del área operativa de Montecon no participan en la encuesta de clima, oportunidades de mejora y sugerencias.

Capítulo III

Marco Metodológico

El trabajo se realizará bajo la modalidad de consultoría. La consultoría se define como "un servicio de asesoramiento profesional independiente, que ayuda a las organizaciones a alcanzar ciertos objetivos mediante la solución de problemas, la evaluación de nuevas oportunidades y la puesta en práctica de cambios" (Kubr, 1997).

Kubr (1997) divide el proceso de consultoría en seis etapas centrales:

Etapa	Descripción
Estrategia y evaluación	Indagar acerca de las necesidades de la organización, identificando y evaluando las áreas o procesos que presentan oportunidades de mejora. Se acuerdan y priorizan las acciones a desarrollar para obtener los beneficios esperados.
Diseño	Diseñar el proceso de transformación que sufrirá la organización, definiendo, evaluando y desarrollando las estrategias de implementación.
Construcción	Profundizar en el diseño realizado elaborando un plan de implementación, que dirigirá la construcción de los cambios y su ejecución.
Implementación	Implementar los elementos de la transformación y proporcionar la formación necesaria para lograr los objetivos pautados.
Operación y revisión	Trabajar en la operativa del nuevo modelo, el logro de los objetivos y la promoción de una cultura de mejora continua.

La lógica de razonamiento utilizada para el diseño del proyecto es inductiva, ya que el análisis estará sustentado en evidencia empírica recolectada por el consultor. Si bien se desarrollará un marco teórico-conceptual, el mismo servirá para contextualizar

la temática, pero es a partir de la evidencia empírica que se conceptualizarán los hechos y se analizarán los resultados obtenidos.

El proyecto estará compuesto por dos fases centrales, desarrolladas bajo distintas metodologías de investigación.

En primera instancia, se efectuará un estudio exploratorio sustentado por técnicas de investigación cualitativas. Este enfoque está basado en la recolección de datos sin medición numérica. Se trata de un análisis no estandarizado, fundado en el desarrollo y posterior respuesta de preguntas de investigación (Hernández Sampieri, 2010). La técnica a utilizar será la entrevista en la cual un entrevistador solicita información de un entrevistado o informante con el fin de obtener datos sobre un problema determinado (Rodríguez, Gil y García, 1996).

En este caso, se efectuarán entrevistas a profesionales del área de Personas de Montecon (Gerente de Personas, Jefe de Personas) como forma de conocer la realidad de la organización. Se elige esta técnica de investigación para la primera etapa del proceso, como forma de obtener información general sobre la organización, su estructura, funcionamiento y actividad. En esta instancia, se pretende comprender el entorno externo del cual Montecon forma parte, así como los factores internos que determinan su actividad.

Posteriormente, se desarrollará un análisis descriptivo apoyado en técnicas de investigación cuantitativas. Este enfoque procura medir y cuantificar el problema de investigación, a través de la recolección de datos numéricos que pretenden probar la hipótesis planteada. (Hernández Sampieri, 2010). En este caso en particular, la técnica de investigación a utilizar será la encuesta. Se trata de una herramienta aplicada sobre una muestra de personas que conforman un porcentaje representativo de un colectivo en particular. A través de la implementación de interrogantes estandarizadas pretende obtener ciertas características generales del colectivo (García Ferrando, 1992).

La población a encuestar se compone por la totalidad de los trabajadores de Montecon, exceptuando Gerentes (373 personas). Se llevaron a cabo 134 encuestas, lo cual representa un 36% de la población a encuestar. El guión de encuesta desarrollado[5] pretende nuclear las posibles variables que podrían determinar el problema. Para su elaboración se tuvieron en cuenta referencias bibliográficas sobre las posibles causas que pueden determinar la baja participación de los trabajadores en las encuestas de clima, así como la opinión de los referentes de Montecon consultados. Además, el cuestionario fue validado con la docente Patricia Correa de la Universidad Católica del Uruguay, la cual brindó orientación y realizó sugerencias en términos de técnicas cuantitativas de investigación.

[5] Ver anexo I - Guión de encuesta.

El cuestionario desarrollado está compuesto por 13 preguntas, de las cuales 11 son de respuesta múltiple opción y 2 de respuesta abierta. El análisis de la pregunta 1 hasta la pregunta 12 se realizará de forma cuantitativa. Por otro lado, el análisis de la pregunta 13 se abordará de forma cualitativa dado que se trata de una pregunta de respuesta abierta.

La siguiente tabla expone las variables que se pretende analizar en el análisis cuantitativo con las preguntas desarrolladas, el objetivo de análisis que persigue cada variable y las preguntas asociadas.

Variable	Objetivo	Preguntas asociadas
Utilidad de la encuesta de clima.	Nivel de conocimiento, por parte de los trabajadores, sobre los motivos que llevan a las empresas a aplicar encuestas de clima.	Pregunta 1
Foco de la empresa en conocer la perspectiva de sus trabajadores.	Nivel de importancia que Montecon demuestra tener en cuanto a conocer la perspectiva de sus trabajadores.	Pregunta 2
Acuerdo con la herramienta seleccionada para medir el clima organizacional.	Nivel de acuerdo con la encuesta como herramienta para medir el clima organizacional. Preferencia de otros métodos.	Pregunta 3
Conocimiento sobre la existencia de la herramienta.	Nivel de conocimiento por parte de los trabajadores, sobre la existencia y la aplicación de una encuesta para medir el clima organizacional.	Pregunta 4
Claridad en la comunicación de la encuesta por parte de la organización.	Nivel de claridad en la comunicación de las especificaciones de la encuesta por parte de la	Pregunta 5

	organización (Modalidad, fecha de inicio y fin del período para contestar).	
Confianza en relación al anonimato de la encuesta.	Nivel de seguridad que le remite a los trabajadores, el anonimato de la encuesta.	Pregunta 6
Dificultad para acceder y contestar la encuesta.	Nivel de dificultad que representa para el trabajador acceder y contestar la encuesta.	Preguntas 7 y 8
Claridad del contenido de la encuesta.	Nivel de claridad del contenido de la herramienta y su forma de contestar.	Preguntas 9,10 y 11
Conocimiento de las acciones emprendidas por la organización en base a encuestas de clima previas.	Nivel de conocimiento por parte de los trabajadores sobre las acciones emprendidas por la organización en base a encuestas de clima previas.	Pregunta 12

Por su parte, las variables a analizar en términos cualitativos responden a los principales temas abordados por los trabajadores al momento de responder. Se agrupan las respuestas para formar las siguientes categorías de análisis.

Variable
Capacitación
Anonimato
Contenido
Canal
Comunicación de resultados

Se utilizaron dos métodos de aplicación de la encuesta, dependiendo de la modalidad de trabajo en la que se encontraban los encuestados al momento de emplear la herramienta. Para los trabajadores que se encontraban trabajando de forma presencial, el formulario fue aplicado en el mismo lugar de trabajo. Dado que el foco de investigación está situado en los trabajadores del sector operativo de Montecon, esta modalidad de aplicación fue especialmente seleccionada como forma de evitar bajos niveles de participación al igual que en la encuesta de clima.

Al concluir que un alto porcentaje de los trabajadores - principalmente personal de oficinas - se encontraba en modalidad virtual o *home-office* debido a la pandemia[6], se decidió implementar un segundo método de aplicación como forma de alcanzar más respuestas. El mismo fue desarrollado a través de la plataforma Google Forms, y mantuvo la misma estructura e interrogantes que el anterior.
Como forma de garantizar el anonimato de la encuesta, no se solicitaron datos personales del entrevistado más que los años de antigüedad en la organización y área de trabajo. Asimismo, el anonimato fue remarcado verbalmente al momento de aplicar la herramienta de forma presencial, y escrito en el caso del formulario web. Esto fue realizado como forma de velar por respuestas que proyecten la realidad, evitando sesgos de opinión.

[6] Coronavirus. Covid-19.

Plan de acción

A continuación, se expone el plan de acción presentado a la organización, a través del cual se pretende desglosar las fases en las que se dividirá el proceso de consultoría. Partiendo de las etapas desarrolladas por Kubr, se detallan las acciones a emprender, los actores involucrados en cada acción y la metodología a utilizar.

Etapa del proyecto	Acción	Actores involucrados	Metodología
Primera fase Estrategia y evaluación	Comunicación inicial con la contraparte.	Valentina García Jefe de Personas de Montecon	Contacto obtenido a través de un trabajador de Montecon.
	Visita a las instalaciones de la organización.	Valentina García Jefe de Personas de Montecon	Reunión presencial.
	Definición del objetivo y el alcance del proyecto.	Valentina García Jefe de Personas de Montecon Tutor del Trabajo Integrador	Reunión virtual.
Segunda fase Diseño	Diseño del plan de trabajo.	Valentina García	
	Presentación del plan de trabajo.	Valentina García Gerente de Personas de Montecon Jefe de Personas de Montecon	Reunión presencial.
	Solicitud de información general sobre la organización.	Valentina García Jefe de Personas de Montecon	Correo electrónico.
	Solicitud de formulario de encuesta de clima administrada y su análisis.	Valentina García Jefe de Personas de Montecon	Correo electrónico.

Tercera fase Construcción	Diseño del formato de encuesta.	Valentina García	
	Validación del formato de encuesta con la contraparte.	Valentina García Jefe de Personas de Montecon	Reunión presencial. Correo electrónico.
	Definición de la muestra/as en conjunto con la contraparte.	Valentina García Jefe de Personas de Montecon	Reunión presencial.
	Planificación de la administración de la encuesta (cronograma).	Valentina García Jefe de Personas de Montecon	Reunión virtual.
	Definición de modalidad de aplicación de la encuesta.	Valentina García Jefe de Personas de Montecon	Reunión virtual.
	Desarrollo estrategia de comunicación interna con ayuda de la contraparte.	Jefe de Personas de Montecon	
Cuarta fase Implementación	Aplicación de la herramienta.	Valentina García	Presencial (Trabajo de campo).
Quinta fase Operación y revisión	Unificación de datos obtenidos.	Valentina García	
	Análisis de los datos obtenidos.	Valentina García	
	Desarrollo de informe de consultoría y recomendaciones.	Valentina García	
	Presentación de informe de	Valentina García Jefe de Personas	Reunión presencial.

	consultoría y recomendaciones.	de Montecon Gerente de Personas de Montecon	

Capítulo IV

Marco teórico

Definición de clima organizacional

Sandoval-Caraveo (2004) afirma que existen ciertas características o propiedades compartidas entre organizaciones. Sin embargo, cada organización posee una serie particular de dichas características y propiedades. Es el caso del clima organizacional, el cual al estar determinado por las personas que integran la organización, posee características únicas e irrepetibles.

Se entiende como clima organizacional al conjunto de perspectivas compartidas por los trabajadores de una organización, en relación a distintas realidades sucedidas en el ámbito laboral. El clima organizacional es un indicador de la calidad de vida en el trabajo. El mismo sugiere la existencia de condiciones que favorecen el crecimiento y desarrollo de los trabajadores. El liderazgo, la calidad de las relaciones interpersonales, la remuneración, la seguridad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia y el trabajo en equipo son algunas de las dimensiones que conforman el concepto (Toro y Sanin, 2013).

La calidad de vida de los trabajadores incide en la satisfacción y motivación laboral, al mismo tiempo en que determina el éxito y la permanencia de las organizaciones. Este conjunto de percepciones no sólo define la realidad laboral de una organización, sino que representa una determinante fundamental para la implementación de políticas de gestión de personas y administración estratégica (Cooper, Cartwright y Earley, 2001).

Las características del clima de trabajo inciden en múltiples aspectos de la vida laboral y disposición de la persona frente al trabajo. Un clima organizacional positivo propicia la flexibilidad y adaptación, incidiendo en la apertura de los trabajadores al cambio, y la acción efectiva en contextos versátiles. Además, el clima organizacional determina la imagen que tendrán los trabajadores sobre la empresa e incidirá en su disposición para participar de forma activa y eficiente en el desempeño de sus tareas. Por lo tanto, un clima organizacional positivo incide en el compromiso de los colaboradores, la satisfacción del cliente, la imagen de la empresa en el mercado, y la atracción y retención de trabajadores valiosos (Toro y Sanin, 2013).

Por el contrario, un clima poco saludable será motivador de situaciones de desconfianza, falta de compromiso, disminución del espíritu de trabajo en equipo y

desmotivación. El efecto de esta situación se verá reflejado en indicadores laborales como son el ausentismo y la rotación, al mismo tiempo que aumentará la posibilidad de que los trabajadores desarrollen enfermedades psicolaborales. En este sentido, un clima organizacional deficiente afectará a la organización en sí misma, dificultando su gestión y repercutiendo negativamente en su desempeño y productividad (Brunet, 1987).

Variables del clima organizacional

Brunet (1987) afirma que el clima organizacional es una configuración particular de variables situacionales, por lo tanto, posee una connotación de continuidad, pero no de tal permanencia como la cultura. Por ende, el clima de una organización puede cambiar a raíz de una intervención particular. Al tratarse de un conjunto de percepciones exteriores al individuo, determinadas por realidades sociológicas y culturales, puede ser modificado mediante variaciones en el contexto interno de la organización. Sin embargo, al momento de analizar el clima organizacional es importante tener en cuenta que el desempeño no sólo estará determinado por la dimensión objetiva (factores organizacionales), sino también por características subjetivas (expectativas, capacidades, habilidades y personalidad) que determinan la percepción del individuo acerca del clima de trabajo.

Likert (1995) determina tres dimensiones de variables que inciden en la percepción del clima de una organización. El autor remarca la importancia de trabajar sobre la percepción del clima, más que el clima en sí mismo, ya que considera que las actitudes de las personas son resultado de la percepción de situaciones y no de la situación objetiva.

- ➔ Variables causales: Son aquellas variables que determinan la dirección en la que una organización se desarrolla, así como los resultados que alcanza. De este modo, serán variables causales la estructura organizacional, su administración, normas, reglas y toma de decisiones.
- ➔ Variables intermedias o intervinientes: Este grupo de variables evidencian el estado interno y la salud de una organización. En este punto, se incluyen factores motivacionales, actitudinales, objetivos de desempeño, comunicación efectiva y toma de decisiones.
- ➔ Variables finales: Refieren a variables dependientes que resultan de la combinación de variables causales y variables intermedias o intervinientes. Son aquellas que reflejan los resultados alcanzados por la organización y constituyen su eficacia. Son ejemplo de este tipo de variables la productividad y la rentabilidad.

Para Toro y Sanin (2013), existen diez variables comunes a todas las organizaciones que conforman la estructura del clima organizacional. No obstante, el nivel de incidencia de cada variable es particular y define, en cierto modo, la personalidad de una organización.

- ➔ Autonomía: Grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general.
- ➔ Cooperación y apoyo: Grado en que los miembros perciben un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.
- ➔ Reconocimiento: Grado en que los empleados perciben recibir un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.
- ➔ Organización y estructura: Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros, eficientes y sin excesivas restricciones organizacionales o formalismos burocráticos.
- ➔ Innovación: Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, procedimientos, creatividad y cambio.
- ➔ Transparencia y equidad: Grado en que los empleados perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en la valoración del desempeño y oportunidades de promoción.
- ➔ Motivación: Grado en que los miembros perciben que la organización motiva el buen desempeño, la producción destacada, generando implicación, compromiso.
- ➔ Liderazgo: Modo en que los trabajadores perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados

Tipos de clima organizacional

González-Romá y Peiró (1999), determinan la existencia de tres tipos de clima organizacional:

- ➔ Clima psicológico: Se define como las percepciones individuales de los trabajadores que componen cierto ambiente de trabajo. Se considera una perspectiva individual y no agregada de estas percepciones, por lo que las medidas de clima representan las puntuaciones individuales de los cuestionarios de clima. La carencia de consenso en las percepciones de los integrantes de una unidad de trabajo, demostraría la concepción del clima como atributo individual.
- ➔ Clima agregado: Se considera como el promedio de las percepciones individuales de los integrantes de una unidad de trabajo. La medida del clima agregado se puede determinar siempre que las percepciones agregadas sean de individuos que forman parte de una unidad identificable, y exista cierto grado de consenso o acuerdo entre dichas percepciones.
- ➔ Clima colectivo: Surge ante la dificultad de encontrar un consenso entre las percepciones de los miembros de una unidad particular. En este sentido, se propone identificar grupos de individuos con percepciones referidas al ambiente similares, a través de la utilización de métodos estadísticos. Estos grupos de individuos conforman los climas colectivos y cumplen el criterio de acuerdo o consistencia para obtener puntuaciones agregadas de clima.

Medición del clima organizacional

"El clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los trabajadores, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima" (Brunet, 1987). Por este motivo, conocer y analizar las determinantes y variaciones del clima laboral son esenciales para una gestión efectiva.
El diagnóstico de clima permite planificar intervenciones que redunden en la modificación del comportamiento de los trabajadores, la mejora de la productividad y la calidad del trabajo, así como también en el favorecimiento de las relaciones interpersonales.

Brunet (1987) identifica tres razones principales por las cuales las organizaciones deciden emprender diagnósticos de clima organizacional:

- ➔ Analizar el origen de conflictos o insatisfacción, que contribuyen al surgimiento de de actitudes poco beneficiosas para la organización.
- ➔ Determinar los elementos clave para iniciar procesos de cambio organizacional que logren sostenerse en el tiempo.

- ➔ Analizar el proceso de crecimiento y desarrollo de la organización como forma de prever problemas futuros.

El objetivo central de medir el clima organizacional radica en la determinación de situaciones organizacionales (con características positivas o negativas), que dan crédito del funcionamiento presente de la organización y estimulan la implementación de nuevas estrategias o la transformación de las existentes.

Según García y Bedoya (1997), existen tres estrategias principales para medir el clima de una organización: la observación del comportamiento de los trabajadores, la realización de entrevistas directas a ciertos trabajadores y la ejecución de encuestas dirigidas a todos los trabajadores que forman parte de la organización. La estrategia más utilizada por las organizaciones para la medición del clima organizacional, es el cuestionario escrito y anónimo. Este instrumento se destaca por el grado de representatividad que remite, al ser aplicado a todos los trabajadores de la organización. Además, el componente del anonimato propicia la objetividad y propiedad crítica de las respuestas, obteniendo resultados altamente ligados con la realidad de la organización.

Como mencionamos anteriormente, el clima de una organización no sólo depende de los factores objetivos que lo conforman, sino también de la dimensión subjetiva que determina la perspectiva del individuo. Por lo tanto, al momento de implementar herramientas para medirlo, es necesario analizar variables vinculadas a ambas dimensiones.

Por otro lado, es necesario que la organización tenga claro lo que desea medir con el instrumento al momento de su diseño, para que su abordaje y posteriores conclusiones sean realmente efectivas. En este punto, es importante destacar que, si bien existen estándares aplicables a todas las organizaciones, es preciso añadir variables que tengan en cuenta las particularidades de cada organización. Las dimensiones analizadas con mayor frecuencia son la estructura organizacional, las relaciones humanas, las recompensas, el reconocimiento y la autonomía (García Solarte, 2009)

Del mismo modo, las herramientas deben ser diseñadas teniendo en cuenta las características de la población objetivo, a modo de contemplar lenguajes predominantes, así como adecuarse al nivel educativo de los encuestados para garantizar su total comprensión (García Solarte, 2009). Asimismo, la metodología de aplicación seleccionada también deberá atender a las particularidades de la población objetivo, apelando a la completa accesibilidad y facilidad de interpretación.

Toro y Sanín (2013) afirman que existen ciertas condiciones que resultan imprescindibles para la ejecución de un diagnóstico de clima organizacional efectivo. En primera instancia, es preciso que el diagnóstico se encuentre sustentado por un

buen modelo analítico. En otras palabras, el modelo deberá contar con criterios claros para interpretar los resultados obtenidos, y decidir sobre la importancia relativa de los mismos. Del mismo modo, el diagnóstico debe realizarse a través de un instrumento que de crédito de su confiabilidad y validez. Asimismo, es preciso determinar la importancia relativa de cada elemento analizado, así como los posibles efectos de los hallazgos sobre la calidad de vida de los trabajadores y su desempeño. Finalmente, los autores determinan de vital importancia que los resultados del diagnóstico sean conocidos por todos los actores involucrados.

Los actores involucrados son todos aquellos que colaboran directa o indirectamente a la generación del clima organizacional. “Todo aquel que contribuye en alguna medida al surgimiento de una dificultad, es protagonista y deberá tener voz, voto y compromiso en relación con el mejoramiento de la situación” (Toro y Sanín, 2013). En este sentido, se destacan las ventajas de la medición del clima organizacional a través de la implementación de encuestas dirigidas a todas las personas que forman parte de ella.

Cuando se establecen objetivos con base en la participación de todos los involucrados, las posibilidades de éxito se incrementan exponencialmente. De esta forma, promover la herramienta de medición de clima como vía para conocer la realidad que atraviesa la organización, así como la óptica de los involucrados, resulta fundamental para fomentar el compromiso y así aumentar el nivel de participación (Brunet, 1987).

El proceso mediante el cual se comunica la aplicación del instrumento para medir el clima organizacional, en muchas ocasiones, tiene igual importancia que la herramienta en sí misma. Una herramienta bien diseñada pero acompañada de un proceso de comunicación ineficiente, donde los trabajadores desconocen el motivo por el cual se aplica o sus beneficios, no logrará los resultados esperados.

Sandoval-Caraveo (2004) determina que existen ciertos elementos que deben darse a conocer antes de iniciar el proceso de aplicación. En primer lugar, es necesario comunicar el “por qué” del proceso, en otras palabras, es preciso que los encuestados conozcan los motivos de aplicación del instrumento e incluso la razón por la cual se opta por una herramienta de tales características (voluntaria, anónima, estandarizada). Por su parte, es imprescindible que los encuestados conozcan los beneficios del instrumento y su aplicación. Es probable que un porcentaje relativamente bajo de personas inviertan su tiempo en la ejecución de una encuesta si desconocen cómo les afectará a ellos o a su entorno laboral. Asimismo, también se necesita comunicar el proceso que se llevará a cabo. Es decir, los pasos que se seguirán antes, durante y después de aplicada la herramienta. En este punto, resulta de especial importancia especificar si los resultados de la encuesta serán conocidos por todos, en qué momento y a través de qué vía.

Condiciones de éxito en la medición del clima organizacional

El diagnóstico de clima permite planificar intervenciones que redunden en la modificación del comportamiento de los trabajadores, la mejora de la productividad y la calidad del trabajo, así como también en el favorecimiento de las relaciones interpersonales.

Tomando como referencia los estudios de varios autores mencionados en páginas anteriores, se destacan algunas condiciones esenciales para que la estrategia de medición del clima organizacional sea exitosa.

- ➔ Selección de una herramienta acorde al tipo de organización. Al momento de escoger la herramienta a utilizar para la medición del clima, es preciso tener en cuenta las particularidades que definen la organización (tipo, tamaño, características y distribución de los trabajadores). En este sentido, es preciso velar por la selección de una herramienta que atienda las particularidades de cada organización, ya que no todas las herramientas funcionan con el mismo nivel de efectividad en todas las organizaciones. Además, en este punto es necesario cerciorarse de que los trabajadores poseen los instrumentos necesarios para participar.
- ➔ Utilizar un lenguaje entendido por todos. La organización debe asegurarse de que el instrumento esté desarrollado en un lenguaje comprendido por todos los miembros de la organización. En este sentido, es crucial atender a las diferencias de conocimiento y educativas existentes.
- ➔ Garantizar la representatividad de los resultados. Es necesario cerciorarse de que la herramienta seleccionada permitirá obtener datos representativos de toda la organización o población objetivo.
- ➔ Minimizar la existencia de sesgos de opinión. Es preciso que la organización trabaje para asegurarse de que las respuestas a obtener serán lo más auténticas y cercanas a la realidad posible. En este punto, se deberá determinar el carácter anónimo o no de la herramienta. En caso de optar por una herramienta que no sea anónima, se deberán definir las condiciones de aplicación y la creación de un ambiente óptimo para garantizar la autenticidad de las respuestas. Incluso al momento de aplicar una herramienta de carácter anónimo, es necesario trabajar para la generación de un ambiente de confianza como forma de minimizar la incertidumbre frente al instrumento.
- ➔ Definir el objetivo de la medición y asegurar que el mismo sea conocido por todos. Se deberá definir qué se espera de la aplicación de la herramienta y comunicarlo a todos los miembros de la organización. Es esencial que los trabajadores conozcan y entiendan lo que la organización pretende medir con el instrumento y qué se espera de sus respuestas.
- ➔ Promocionar la herramienta. Es preciso hacer hincapié en la comunicación y promoción de la herramienta a lo largo de toda la organización. En este punto,

se deberá asegurar que el medio de comunicación seleccionado haga llegar la información a todos los trabajadores. En caso de no existir un único medio que llegue a todos los trabajadores, se deberán seleccionar diversos canales de comunicación que atiendan a la realidad particular de cada sector.

- ➔ Dar seguimiento durante el período de aplicación. Se deberá dar seguimiento durante el período de aplicación de la herramienta como forma de recordar a los trabajadores que no han participado, que aún tienen plazo para hacerlo y cuándo finaliza dicho plazo. Este seguimiento puede ser a través de los líderes de cada sector o mediante un comunicado institucional.
- ➔ Comunicar resultados y plan de acción. En muchas ocasiones los trabajadores deciden no participar en instancias de medición de clima organizacional ya que desconocen en qué medida incide en su labor y cómo podría beneficiarlos. Para evitarlo, es preciso que la organización utilice los resultados obtenidos para buscar oportunidades de mejora y desarrollar planes de acción al respecto. En este sentido, los trabajadores deben estar al tanto de estos resultados, así como de las medidas que la empresa propone para dar respuesta a los mismos.

Medición del clima organizacional en Montecon

En el caso de Montecon, desde el año 2018, el diseño y planteo de la encuesta de clima organizacional es tercerizado a la reconocida consultora Great Place to Work. Se trata de una consultora internacional con más de 30 años de experiencia en el mercado, la cual fija su propósito en "identificar, crear y mantener culturas de alta confianza y alto rendimiento en las organizaciones".
Su misión es "construir una sociedad mejor ayudando a las organizaciones a transformar sus ambientes de trabajo".

Great Place to Work dirige anualmente una encuesta de clima organizacional a nivel mundial, que se basa en dos reconocidos instrumentos como son *Trust Index* y *Culture Audit*. Los mismos ponen foco en distintas dimensiones del clima organizacional y se nutren de distintas técnicas de evaluación.

A través del método *Trust Index,* se busca evaluar el grado de confianza de los trabajadores con respecto a la organización y se realizan recomendaciones con el objetivo de mejorar el ambiente de trabajo. Este método se vincula con los llamados Indicadores Clave de Desempeño *(Key Performance Indicators, KPI)* como forma de determinar la relación existente entre los objetivos de la organización y la percepción de los trabajadores.

En esta dimensión de la encuesta, se presentan 58 afirmaciones en relación a 5 dimensiones como forma de evaluar el grado en que los trabajadores consideran que su organización es un buen lugar donde trabajar. Las 5 dimensiones evaluadas están definidas por criterios universales y son las siguientes:

- ➔ Credibilidad: ¿Cómo percibe el colaborador a los líderes y a la organización?
- ➔ Respeto: ¿Cómo piensa el colaborador que es visto por sus superiores?
- ➔ Imparcialidad: Ausencia de discriminación, reglas claras, toma de decisiones de una manera oportuna.
- ➔ Orgullo: Imagen de la compañía en la sociedad.
- ➔ Compañerismo: Sentimiento de familia y equipo.

La herramienta *Culture Audit* consta de un cuestionario que se divide en tres dimensiones centrales y solicita información cualitativa y cuantitativa.

Primera parte: Solicita datos demográficos (cantidad de colaboradores, rotación, desagregación por edad, género, entre otros) así como también información general de la compañía (antigüedad, rubro, entre otros).

Segunda parte: Esta instancia está dividida en dos secciones.

Sección A: Se trata de un cuestionario múltiple opción mediante el cual se pretende indagar acerca de la presencia de ciertas políticas de recursos humanos preestablecidas. Además, solicita especificaciones acerca del alcance de las políticas (dirigidas a toda la organización o a ciertas áreas en particular).

Sección B: Se desarrolla un formulario basado en preguntas abiertas que procura evaluar 9 prácticas culturales consideradas clave para construir y mantener un buen lugar de trabajo.

- ➔ Seleccionando
- ➔ Inspirando
- ➔ Hablando
- ➔ Escuchando
- ➔ Agradeciendo
- ➔ Desarrollando
- ➔ Cuidando
- ➔ Celebrando
- ➔ Compartiendo

Estas áreas son evaluadas en base a 5 criterios centrales:

- ➔ Variedad: Diversidad de programas o políticas.
- ➔ Originalidad: Creatividad o innovación en el desarrollo e implementación de programas o políticas.
- ➔ Inclusión: Alcance de las prácticas a la totalidad de la organización.
- ➔ Toque humano: Interés por los colaboradores a través de prácticas individualizadas.
- ➔ Integración: Coherencia entre las prácticas y la transmisión de sus valores, como forma de alentar a generar una cultura de acuerdo a la misión y visión organizacional.

Great Place to Work posee un ranking de empresas calificadas como “Mejores Lugares para Trabajar” donde participan empresas de todo el mundo. Para ingresar al ranking mencionado, las emrpesas deben alcanzar una puntuación del 70% en la evaluación de *Trust Index* y 35% en *Culture Audit*.

Capítulo V

Análisis de datos

Partiendo de las encuestas realizadas, se procede a realizar un análisis de los datos recabados. El mismo estará dividido en dos partes. En primer lugar, se realiza un análisis de datos cuantitativos el cual se apoya en gráficos de creación propia para facilitar su comprensión. El mismo es abordado siguiendo las categorías de análisis definidas previamente. Se analizan variables de forma independiente, pero también se cruzan variables a fin de obtener información más específica y detallada.
Al finalizar, se desarrolla un breve análisis cualitativo en base a los datos recabados a raíz de la pregunta de respuesta abierta realizada al final de la encuesta.
En ambos casos, se triangulan datos obtenidos en el trabajo de campo, con reflexiones personales y conceptos planteados teóricamente por varios autores.

Con el objetivo de simplificar el análisis, se crean dos conjuntos de trabajadores. Para su conformación, se agrupan ciertas áreas funcionales de Montecon que poseen características similares en términos de condiciones de trabajo, accesibilidad informática y participación en la última encuesta de clima organizacional. Además, la división se alinea a los objetivos específicos definidos para la presente investigación.

En primer lugar, se determina un conjunto denominado “Oficinas” dentro del cual se agrupan las áreas de Finanzas, Comercial, Administración, Compras y Abastecimiento, Mantenimiento, Seguridad, Personas y el sector administrativo de Operaciones. Las mencionadas áreas presentan un alto porcentaje de participación en la encuesta de clima aplicada en el año 2019. Por lo tanto, se pretende indagar sobre posibles oportunidades de mejora en el proceso de aplicación y abordaje de la encuesta de clima.

Por otro lado, se define un segundo conjunto conformado por los trabajadores que se desempeñan en los sectores de Operaciones Patio (sub-áreas Gates y Monitoreo) y Operaciones Buque. Es en este grupo de trabajadores donde se presentan los niveles más bajos de participación en la encuesta de clima organizacional. Por ende, se pretende indagar acerca de las causas que determinan el bajo nivel de participación.

Características de la población encuestada

De acuerdo a lo observado en el trabajo de campo, se detecta una profunda brecha de conocimientos entre los trabajadores de los distintos sectores de Montecon. Se desarrollan dos niveles para comprender este fenómeno.

1. En un primer nivel se encuentran los trabajadores de áreas como Finanzas, Comercial, Administración, Compras y Abastecimiento, Mantenimiento, Seguridad, Personas y el sector administrativo de Operaciones. Se trata de trabajadores con un nivel medio-alto de informatización, que evidencian comprensión de los conceptos analizados en la presente investigación. Están familiarizados con la concepción de clima organizacional, al igual que con las razones que motivan su medición y las posibles herramientas para realizarlo.
2. En este nivel se encuentran los trabajadores de Operaciones Patio (sub-áreas Gates y Monitoreo) y Operaciones Buque. Principalmente en los trabajadores de Operaciones Buque, se detecta una marcada dificultad de comprensión de ciertos conceptos como el significado de clima organizacional. Se desconoce el concepto base de la herramienta (encuesta de clima) lo cual representa una barrera importante para la participación.

En relación a este punto, resulta relevante resaltar que el formulario de encuesta desarrollado para la presente investigación, fue analizado y modificado en repetidas ocasiones, ya que desde la empresa se manifestó la necesidad de simplificar el lenguaje para facilitar la comprensión. Sin embargo, pese a las correcciones efectuadas y revisiones por parte de la organización, fue necesario explicar verbalmente las preguntas, a la mayoría de los trabajadores del sector operativo, en términos aún más simples.

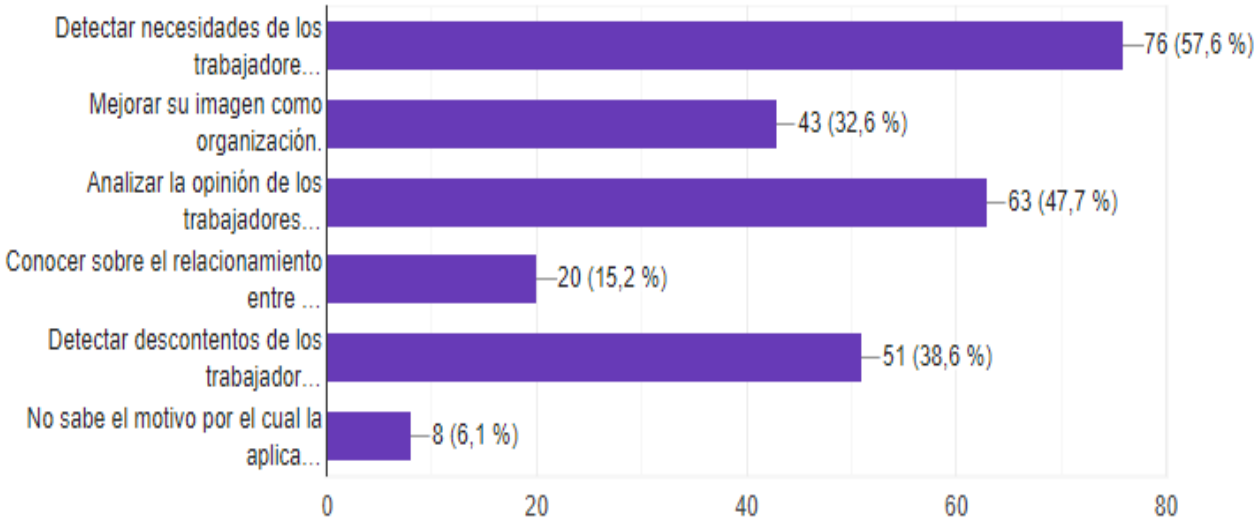
Análisis cuantitativo

➔ Utilidad de la encuesta de clima

En este punto, se buscó indagar sobre el nivel de conocimiento de los trabajadores de Montecon sobre los motivos que llevan a las empresas a aplicar encuestas de clima organizacional. La pregunta efectuada fue *¿Cuál es el motivo principal por el cual las empresas implementan encuestas de clima?* y se brindó la posibilidad de selección múltiple.

El análisis de esta variable se desarrollará de forma general ya que no se detectan diferencias significativas en relación a la opinión de ambos grupos.

Gráfico 1 - Utilidad de la encuesta de clima



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior expone el porcentaje de respuesta para cada una de las opciones planteadas. Como podemos observar, se presenta la opción *detectar necesidades de los trabajadores* con un 57,6%, por lo que se concluye que es la razón central que motiva a las organizaciones a aplicar encuestas de clima, de acuerdo a la percepción de los trabajadores de Montecon. Asimismo, también se destaca a*nalizar*

la opinión de los trabajadores con un 47,7% y d*etectar descontentos de los trabajadores con sus líderes (supervisores, jefes, gerentes, etc)* con un 38,6%.

Los datos obtenidos exponen que los trabajadores de Montecon consideran que las razones centrales que motivan a las empresas a aplicar encuestas de clima apuntan a indagar sobre el ambiente laboral en el que sus trabajadores se desempeñan. Tanto detectar necesidades de los trabajadores, como analizar su opinión y analizar el relacionamiento entre líderes y trabajadores, conforman características determinantes del clima organizacional.

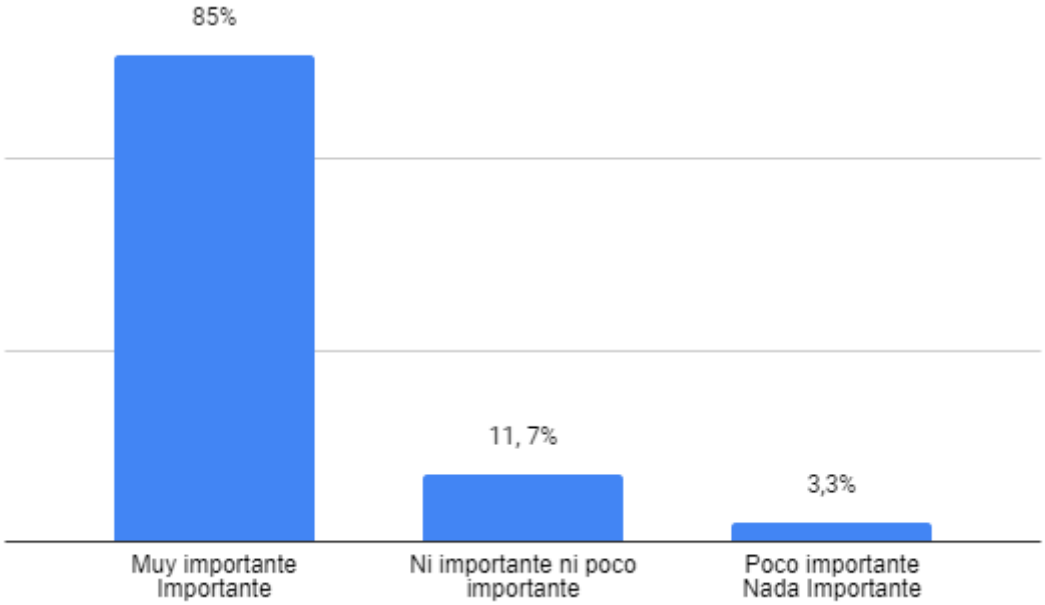
Brunet afirma que analizar el origen de conflictos o insatisfacción, que contribuyen al surgimiento de de actitudes poco beneficiosas, es uno de los principales motivos que llevan a las empresas a emprender diagnósticos de clima organizacional (1987). La percepción de los trabajadores de Montecon, redunda en la idea de que el punto planteado por el autor conforma el motivo central para la aplicación de encuestas de clima. Las opciones más votadas se traducen en variables que la organización debería analizar para determinar el origen de conflictos e insatisfacción laboral.

Por otro lado, también se presenta un porcentaje significativo de trabajadores (32,6%) que considera que las empresas utilizan estas herramientas como forma de *mejorar su imagen como organización.* Esta visión de los trabajadores, podría derivarse de una falencia en la explicación sobre la utilidad de la herramienta, así como de un fallo en el proceso de comunicación de resultados y acciones a emprender a raíz de la encuesta de clima. Es posible que en caso en que los trabajadores no perciban un retorno posterior a la aplicación de la herramienta, tiendan a considerar que la misma no otorga datos valiosos para la organización o estos no son tenidos en cuenta. Esto último, lleva a considerar que la encuesta de clima es utilizada por la organización, simplemente, como forma de crear una imagen de apertura e interés con el cliente interno.

➔ <u>Foco de la empresa en conocer la perspectiva de sus trabajadores</u>

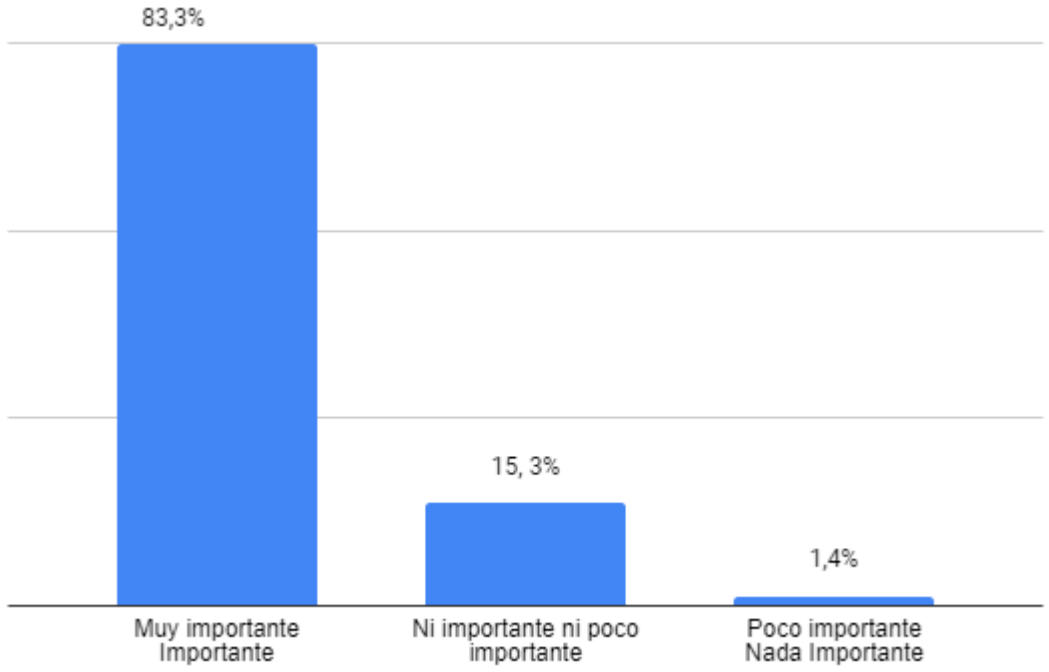
En este aspecto, se buscó indagar acerca de la percepción de los trabajadores sobre el nivel de importancia que Montecon demuestra tener en cuanto a conocer la perspectiva de sus trabajadores. La pregunta efectuada fue: *¿Cuán importante es para Montecon conocer la perspectiva de sus trabajadores?* y se utilizó una escala de Likert aplicada al nivel de importancia. Para facilitar visualmente el análisis, se unen los niveles extremos (Muy importante, Importante - Poco importante, Nada importante).

Gráfico 2 - Foco de la empresa en conocer la perspectiva de sus trabajadores (Oficinas)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3 - Foco de la empresa en conocer la perspectiva de sus trabajadores (Operativa)



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en los gráficos presentados, no se registra una diferencia significativa en la opinión de los trabajadores de ambos grupos. El nivel de respuesta en cada una de las opciones es similar, distinguiéndose por pocos puntos porcentuales.

De esta información podemos inferir, que la mayor parte de los trabajadores considera que para Montecon es “Muy Importante” o “Importante” (85% en Oficinas y 83,3% en Operativa) conocer la perspectiva de sus trabajadores. Los datos mencionados, nos permiten concluir que los líderes de la organización se muestran cercanos y abiertos a conocer la opinión de los trabajadores, redundando en una visión positiva de este vínculo por parte de ellos.

En este punto, se considera relevante evaluar si esta percepción se vincula con la aplicación de una encuesta de clima o se deriva de otro tipo de acciones emprendidas por la empresa. Como podemos observar, un alto porcentaje de los trabajadores de la operativa de Montecon consideran que para la organización es “Importante” o “Muy Importante” conocer la opinión de sus trabajadores. Este hecho, nos lleva a determinar que la aplicación de la encuesta de clima no contribuye a la generación de

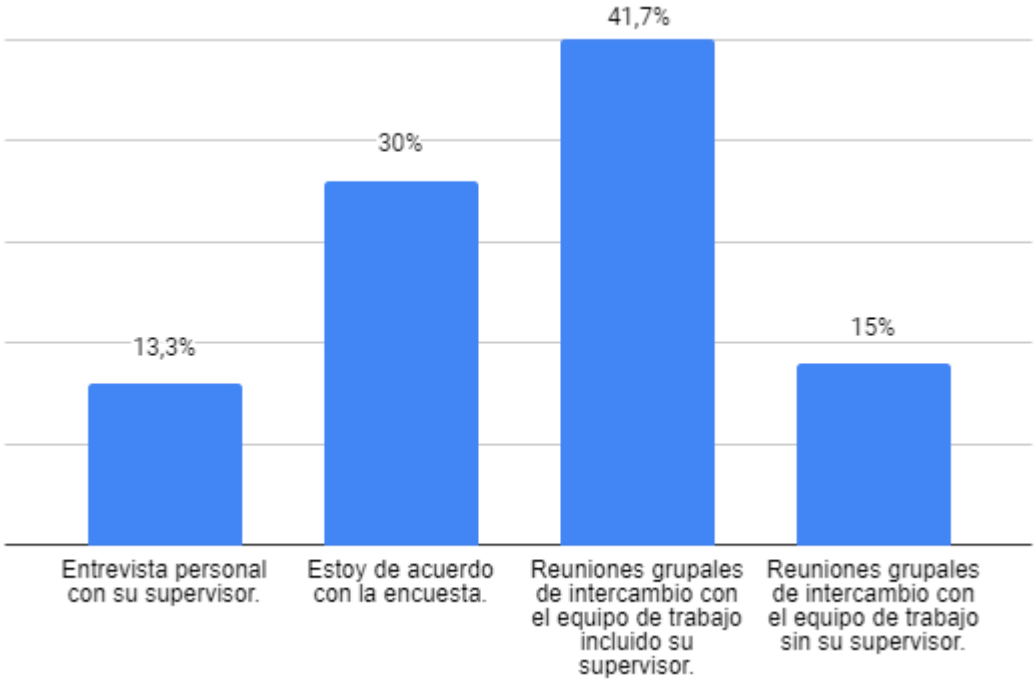
esta percepción, ya que el sector operativo representó un nivel destacadamente bajo de participación en la misma. De hecho, en la última encuesta de clima se obtuvieron 26 respuestas de trabajadores de la operativa de buque de Montecon, mientras que en la encuesta aplicada para la presente investigación se consiguieron 50 respuestas. Por lo tanto, se descarta la posibilidad de que se trate de los pocos trabajadores que sí participaron en la encuesta de clima los que poseen esta visión.

En este sentido, es posible afirmar que la aplicación de la herramienta no está contribuyendo a fomentar esta percepción, sino que son otras acciones emprendidas por la empresa las que la generan. Esta conclusión nos lleva a cuestionarnos sobre si la herramienta es realmente efectiva y atiende a las necesidades y preferencias de los trabajadores, o estos se inclinan por otro tipo de instancias para manifestar su opinión.

➔ Acuerdo con la herramienta seleccionada para medir el clima organizacional

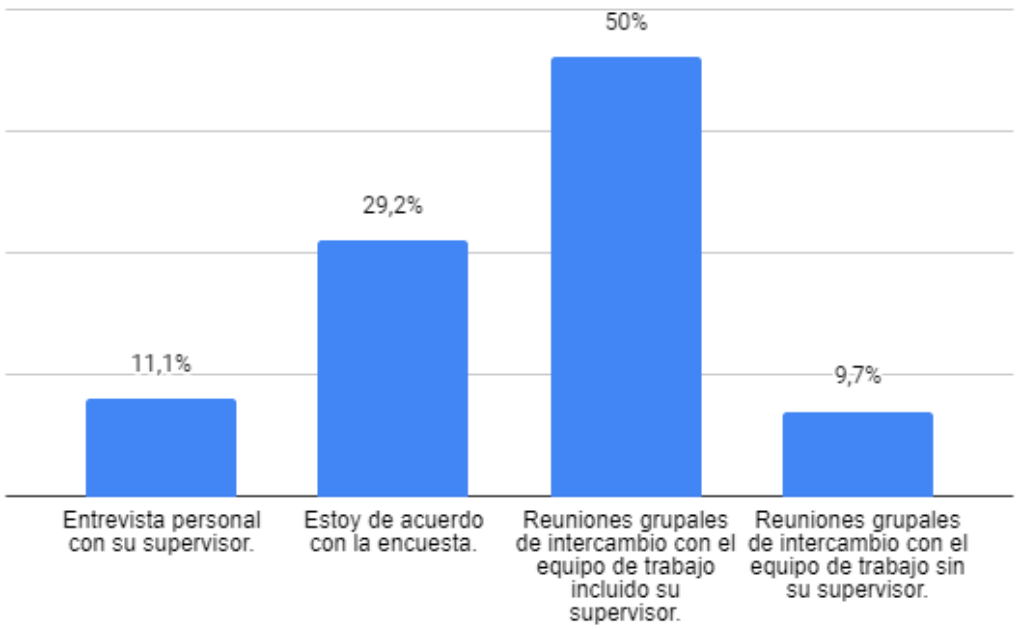
El objetivo de esta variable es medir el nivel de acuerdo con la encuesta como herramienta para medir el clima organizacional. La interrogante planteada fue: *En caso de no estar de acuerdo con la encuesta como modalidad para conocer la perspectiva de los trabajadores: ¿Cuál de las siguientes modalidades preferiría?* Las opciones de respuesta presentadas pretenden abordar ciertos escenarios que podrían atender a las preferencias de los trabajadores, en caso de no estar de acuerdo con el escenario actual.

Gráfico 4 - Acuerdo con la herramienta seleccionada para medir el clima organizacional (Oficinas)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5 - Acuerdo con la herramienta seleccionada para medir el clima organizacional (Operativa)



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, los trabajadores se inclinan hacia la realización de "Reuniones grupales de intercambio con el equipo de trabajo incluido su supervisor" (41,7% en Oficinas - 50% en Operativa). Al momento de aplicar la encuesta, se detectó una marcada preferencia de los trabajadores por instancias de intercambio *"de ida y vuelta"* o *"más fluidos"* con la empresa.

En este sentido, es posible que los datos indiquen que los trabajadores no visualizan la encuesta de clima como un instrumento que la empresa les ofrece para manifestar sus opiniones en pos de una mejora. Una explicación posible para este hecho podría derivarse del desconocimiento, por parte de los trabajadores, del objetivo que se persigue con la encuesta y cómo la participación en la misma podría beneficiarlos directamente. Esta situación podría acrecentarse en caso de que los resultados de la encuesta de clima y las medidas a abordar no sean conocidas por todos los trabajadores. En estos casos, la generación de instancias de intercambio entre trabajadores y líderes podría ser percibida como una acción más certera y efectiva para comunicar su opinión y ser escuchados.

No resultaría extraño detectar que los trabajadores que manifiestan preferencias por otro tipo de métodos sean aquellos que presentan un bajo nivel de participación en la

encuesta de clima. Sin embargo, no se percibe una diferencia significativa en cuanto a las preferencias de ambos grupos grupos. Por lo tanto, podemos deducir que a pesar de que los trabajadores pertenecientes a Oficinas, presentan altos niveles de participación en la encuesta de clima, no están completamente cómodos con la herramienta.

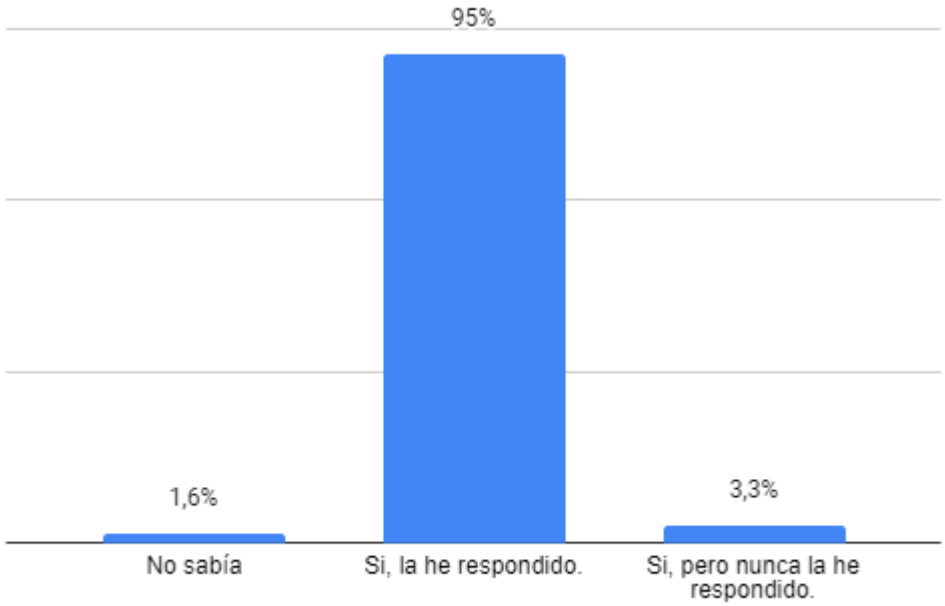
Por otro lado, es relativamente bajo el porcentaje de la población que considera efectivas medidas de intercambio que no incluyan a un supervisor o líder (15% en Oficinas y 9,7% en Operativa). Este hecho, podría indicar que los trabajadores consideran importante que los líderes participen en estas instancias, lo que podría representar cierto grado de “comodidad” o “confianza” de los trabajadores con sus líderes. Asimismo, este hecho refuerza la inclinación de los trabajadores hacia instancias de intercambio directo con sus líderes.

Además, se detecta cierto nivel de preferencia por instancias de intercambio grupales (56,7% en Oficinas y 59,7% en Operativa. Es posible que los trabajadores perciban un nivel de seguridad mayor al expresar su opinión en instancias de equipo o consideren que son escuchados en mayor medida cuando se trata de opiniones compartidas. Dado que este fenómeno se presenta de igual forma en ambos grupos, es posible inferir que se trate sobre una cuestión de cultura organizacional o por referencia de situaciones pasadas en las que sus peticiones hayan sido mayormente escuchadas cuando se plantean de forma grupal. Además, como mencionamos en capítulos anteriores, Montecon se destaca por poseer una presencia sindical muy marcada no sólo en sectores operativos sino en toda la organización (existencia de un sindicato de empresa con un 97% de afiliación), por lo cual también podríamos vincular esta preferencia a una forma tradicional de relacionamiento entre las partes.

➔ <u>Conocimiento sobre la existencia de la herramienta</u>

En este punto se pretende analizar el nivel de conocimiento de los trabajadores de Montecon sobre la existencia y la aplicación de una encuesta de clima organizacional. La interrogante planteada fue: *¿Sabe usted que Montecon aplica cada año una encuesta de clima organizacional denominada "Great place to work"?*

Gráfico 6 - Conocimiento sobre la existencia de la herramienta (Oficinas)

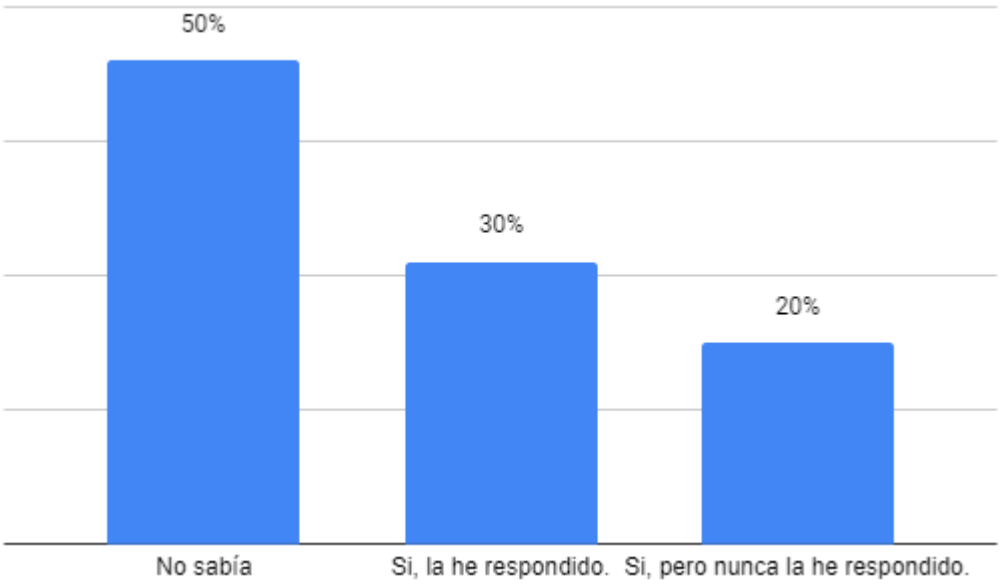


Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, la mayoría de los trabajadores del grupo Oficinas (95%) afirman conocer sobre la existencia y aplicación de una encuesta de clima organizacional. Este hecho va en sintonía con los niveles de participación obtenidos en la encuesta aplicada en el año 2019, donde se presenta cerca de un 90% de participación en cada una de las áreas que componen este grupo.

Por su parte, un 3,3% de trabajadores afirman conocer sobre la existencia de la encuesta, pero nunca haber participado de ella. Y un 1,6% manifiestan no conocer sobre la existencia de la encuesta de clima. En estos casos, dado que se trata de un porcentaje reducido, es posible asociar estos valores a situaciones particulares de cada trabajador y no a fallas generalizadas en el proceso de aplicación o posiciones dominantes.

Gráfico 7 - Conocimiento sobre la existencia de la herramienta (Operativa)



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, al analizar el nivel de respuesta del grupo Operativa, nos encontramos con un escenario completamente diferente. La mitad de los trabajadores de este grupo, afirma no tener conocimiento sobre la existencia y aplicación de una encuesta de clima organizacional (50%). Este dato es puntualmente llamativo ya que da a entender sobre la existencia de una notoria falla en el proceso de comunicación emprendido por la organización.

Al momento de indagar sobre el canal de comunicación utilizado por la organización para dar a conocer el instrumento entre sus trabajadores, se detectó que el medio seleccionado es el correo electrónico. Al mismo tiempo, por parte de ciertos trabajadores se dio a conocer que la encuesta es enviada a un correo institucional general del área, debido a la carencia de direcciones de correo institucionales para cada trabajador.

Además, en el caso particular de los trabajadores de la operativa de buque, las características particulares de su entorno de trabajo y la carencia de un lugar físico definido (oficina), obstaculizan aún más el proceso de comunicación. Estos trabajadores se desempeñan en un ambiente abierto y las tareas - si bien tienen un alto componente de equipo - son realizadas individualmente en espacios físicos separados. Estas condiciones, potenciadas con la realización de horarios rotativos, hacen que se vuelva difícil tener a todo el personal en un mismo espacio donde poder realizar un comunicado.

Los datos presentados siguen una lógica clara y explican en cierta medida el bajo nivel de participación de estos trabajadores en la encuesta de clima. Además, se trata de información valiosa, ya que aquí se presenta uno de los motivos por el que los trabajadores de la Operativa no participan en la encuesta de clima. Simplemente, no conocen sobre su existencia.

Tal como mencionamos anteriormente, el proceso mediante el cual se comunica la herramienta es igual de importante que la construcción de la herramienta en sí misma. En este caso, se trata de una herramienta correctamente diseñada por una consultora que posee años de experiencia en la materia, pero que no se apoya en un eficiente proceso de comunicación.

Por otra parte, es preciso destacar la existencia de un 20% de trabajadores a los que, si se les comunicó sobre la aplicación de la herramienta, pero decidieron voluntariamente no participar. Esta cifra evidencia que no sólo se trata de una falencia en el proceso de comunicación, sino también en otra área no identificada hasta el momento.

En conclusión, de los datos obtenidos podemos afirmar que Montecon está fallando en su proceso de comunicación y promoción de la herramienta. La organización posee conjuntos de trabajadores con características notoriamente distintas, no sólo en términos de conocimiento sino también en relación a las características de las tareas que desempeñan, su estructura y lugar de trabajo. En este momento, se está utilizando una sóla estrategia de comunicación que pretende alcanzar a todos los trabajadores. Sin embargo, es necesario abordar cada conjunto de trabajadores con un proceso de comunicación específico que atienda a todas las particularidades.

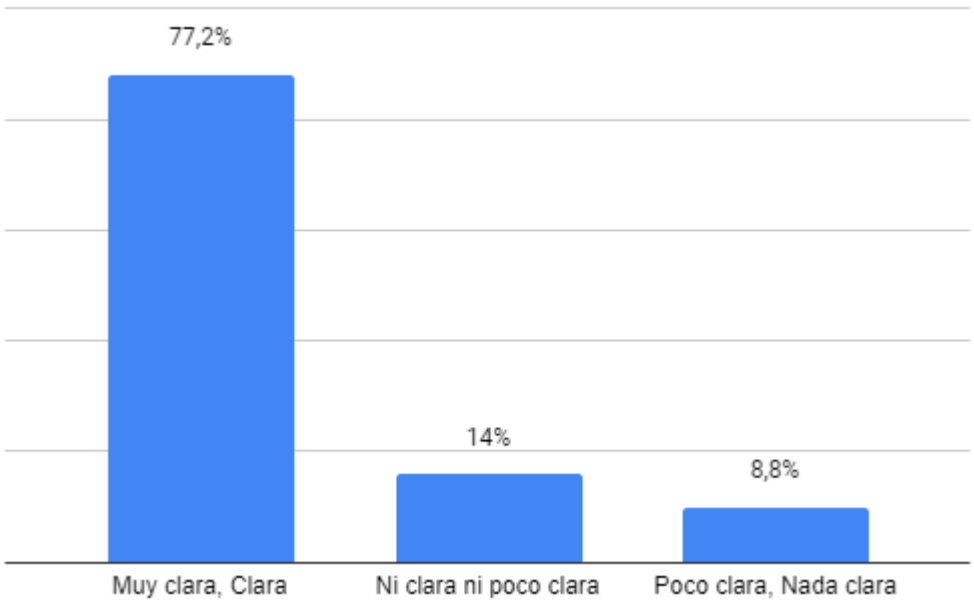
A partir de este punto, las preguntas desarrolladas fueron aplicadas únicamente a los trabajadores que afirman conocer sobre la existencia de la encuesta y haber participado en ella en la pregunta anterior. Se excluyen los trabajadores que afirman no conocer sobre existencia de la encuesta de clima y aquellos que a pesar de estar enterados han decidido no responder, ya que, a continuación, se analizan variables relativas a las características de la herramienta y su aplicación.

En este sentido, se trabajará sobre la opinión del 95% de los trabajadores del grupo Oficinas y el 30% de los trabajadores del sector Operativa.

➔ Claridad en la comunicación de la encuesta

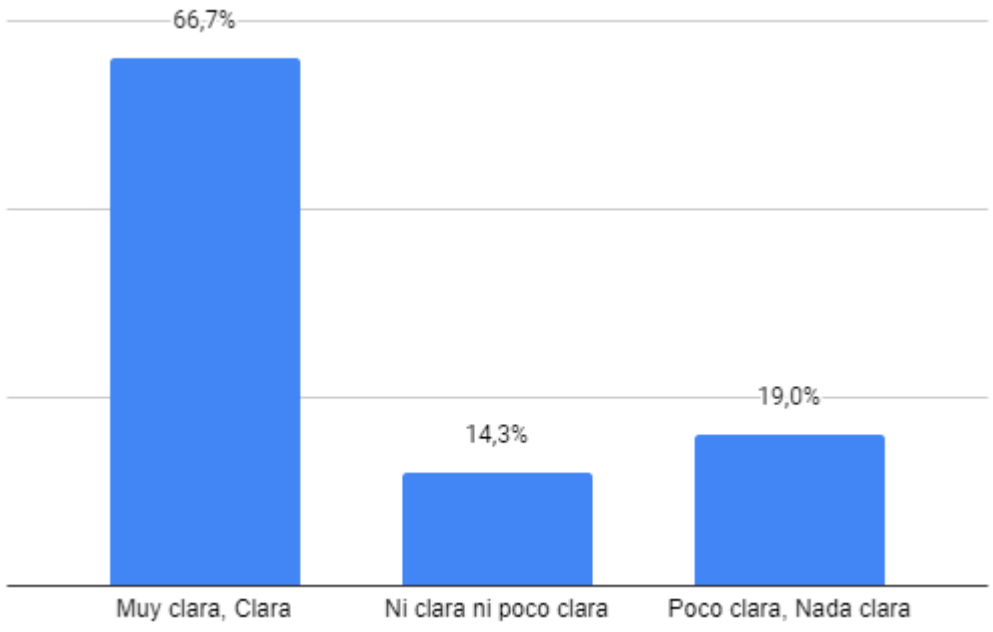
El objetivo de esta variable es analizar el nivel de claridad en la comunicación de las especificaciones de la encuesta por parte de la organización (modalidad, fecha de inicio y fin del período para contestar). La interrogante planteada fue: *¿Cuál es su opinión con respecto a la forma de comunicar las especificaciones de la encuesta de clima por parte de la organización? (Utilidad, modalidad, fecha de inicio y fin del período para contestar).* Se utilizó una escala de Likert aplicada al nivel de claridad. Para facilitar visualmente el análisis, se unen los niveles extremos (Muy clara, Clara - Poco clara, Nada clara).

Gráfico 8 - Claridad en la comunicación de la encuesta por parte de la organización (Oficinas)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9 - Claridad en la comunicación de la encuesta por parte de la organización (Operativa)



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en los gráficos presentados, se registra cierto nivel de acuerdo entre los trabajadores de ambos grupos en cuanto a que la organización presenta de forma clara las especificaciones de la encuesta en términos de modalidad, fecha de inicio y fecha de finalización. La mayoría de los trabajadores de ambos grupos califican como “Clara” o “Muy Clara” la comunicación de las especificaciones por parte de Montecon (77,2% en Oficinas y 66,7% en Operativa).

A primera vista, los datos presentados podrían representar cierto nivel de contrariedad con los hallazgos revelados en la categoría de análisis anterior (*Conocimiento sobre la existencia de la herramienta*), en la cual se dio a entender sobre una falla de comunicación por parte de la organización. Sin embargo, al considerar que los datos obtenidos en esta categoría, se generan en base a la opinión de los trabajadores que conocían sobre la existencia y aplicación de la encuesta de clima, es posible redireccionar el foco del problema.

En este sentido, los datos indican que la falla en el proceso de comunicación se limita a la acción de divulgar la encuesta de clima. Es decir, el problema radica en que la organización no logra hacer llegar la comunicación a todos sus trabajadores. No

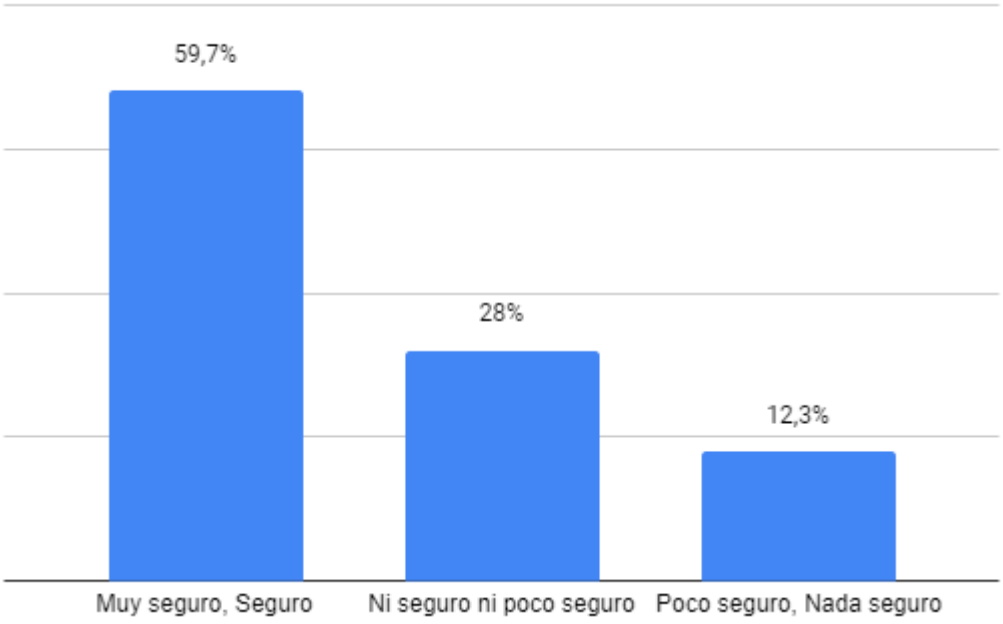
obstante, a los trabajadores que alcanzan, se les informa de manera “Clara” y “Muy Clara” las especificaciones de la encuesta.

Por otro lado, si bien el porcentaje de trabajadores de Oficinas que considera “Poco clara” o “Nada clara” la comunicación es relativamente bajo (8,8%), esta cifra asciende a 19% en el grupo Operativa. Estos datos indican que a pesar de que la opinión mayoritaria califica positivamente el nivel de claridad, existe un grupo de trabajadores que enfrentan cierto grado de dificultad en la comprensión. Este hecho, podría ser una de las razones por las cuales el 20% de los trabajadores de la Operativa a pesar de conocer de la existencia y aplicación de la encuesta de clima, deciden no responderla. Por lo tanto, es posible especular que la dificultad en la comprensión de las especificaciones de la encuesta por parte de ciertos trabajadores, sea uno de los motivos que derivan en su decisión de no participar.

➔ Confianza en relación al anonimato de la encuesta

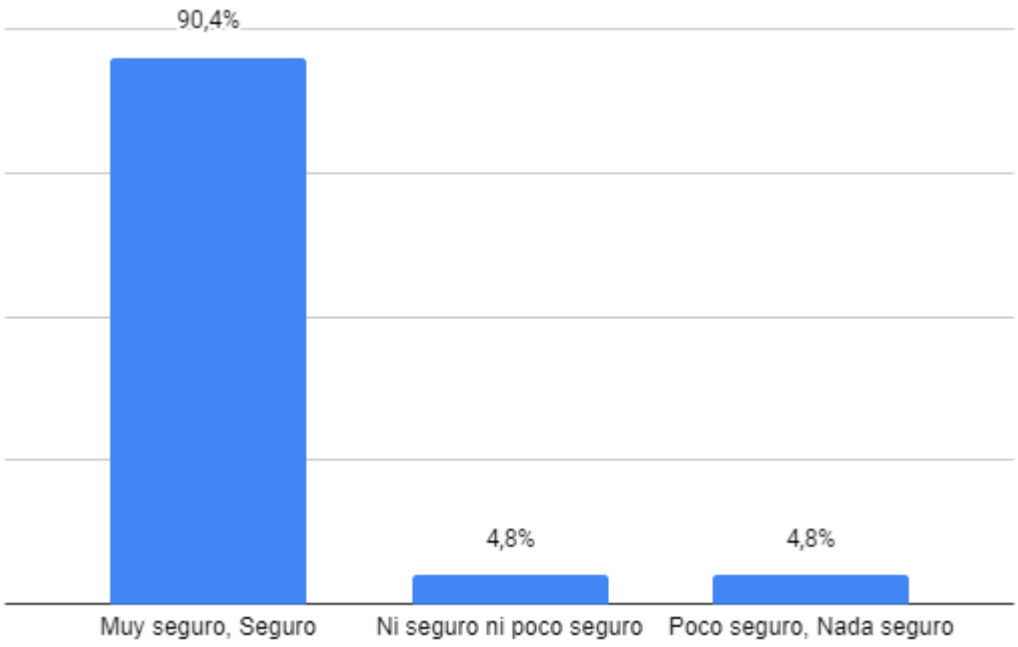
En este punto, se busca evaluar el nivel de seguridad que les remite a los trabajadores el carácter anónimo de la encuesta de clima. Se utilizó una escala de Likert aplicada al nivel de seguridad y se solicitó a los encuestados que *califiquen el nivel de seguridad que le remite el anonimato de la encuesta (confianza en que lo estipulado en la encuesta es realmente anónimo).* Para facilitar visualmente el análisis, se unen los niveles extremos (Muy seguro, Seguro - Poco seguro, Nada seguro).

Gráfico 10 - Confianza en relación al anonimato de la encuesta (Oficinas)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11 - Confianza en relación al anonimato de la encuesta (Operativa)



Fuente: Elaboración propia.

A primera vista, los datos presentados indican que los trabajadores de Montecon no manifiestan un problema en cuanto al nivel de seguridad con respecto al anonimato de la encuesta. Como podemos observar, la mayoría de los trabajadores califican el instrumento como “Muy seguro” o “Seguro” (59,7% en Oficinas y 90,4% en Operativa)

Sin embargo, en los trabajadores del grupo Oficinas se presenta un 28% de trabajadores que optan por una respuesta neutral. En este punto, es posible argumentar que los trabajadores no tengan motivos certeros para dudar acerca del carácter anónimo de la encuesta, pero se presente cierto grado de incertidumbre derivado de la naturaleza de la herramienta. Como vimos en la teoría, es un fenómeno común que los trabajadores presenten dudas acerca de las razones que llevan a la organización a aplicar este tipo de instrumento.

Además, se exhibe un 12,3% de trabajadores del mismo grupo que califican el instrumento como “Poco seguro” o “Nada seguro”. Si bien el porcentaje es reducido, y el mismo se reduce aún más si lo comparamos con el grupo Operativa, estos datos podrían dar cuenta de un problema de confianza subyacente que podría acrecentarse.

En principio, es posible considerar que el nivel de seguridad con respecto al anonimato de la encuesta de clima no es uno de los motivos centrales que deriva en la baja participación. Sorpresivamente, los datos presentados dan cuenta de un nivel

mayor de desconfianza para con el instrumento en el grupo de Oficinas - el cual presenta altos niveles de participación en la encuesta - que en el grupo Operativa donde se registran los niveles más bajos de respuesta.

No obstante, es relevante mencionar que los datos del grupo Operativa pueden no ser representativos del colectivo ya que, como mencionamos anteriormente, aplican a los trabajadores que han participado de la encuesta en alguna ocasión. Por lo tanto, es posible que el nivel de seguridad con respecto al anonimato de la encuesta sea una de las razones por las que algunos trabajadores del grupo Operativa (20%) conocían de la aplicación de la encuesta de clima, pero decidieron voluntariamente no participar.

Según información revelada por la empresa, en la encuesta de clima organizacional se solicitan los siguientes datos personales:

- ➔ Año de nacimiento
- ➔ Edad
- ➔ Género
- ➔ Nacionalidad
- ➔ Nivel educacional
- ➔ Antigüedad en la Empresa
- ➔ Tipo de Cargo que Ocupa
- ➔ Nivel de Cargo
- ➔ Área de Trabajo
- ➔ Lugar de Trabajo
- ➔ Relación Laboral

Una posible interpretación del nivel de incertidumbre o desconfianza evidenciado en el grupo Oficinas, redunda en el hecho de que las áreas que lo componen poseen una cantidad reducida de trabajadores. Por lo tanto, es posible que los trabajadores consideren que los datos solicitados son suficientes para deducir la identidad de cada uno.

No obstante, la consultora GPTW no sólo provee la plataforma donde se realiza la encuesta sino también se encarga de procesar los datos obtenidos. Es decir, la recopilación de datos individuales no está a cargo de Montecon, sino que es la consultora la encargada de consolidar datos y entregar a la empresa un informe con los indicadores por área de trabajo. En este sentido, dejar claros estos términos entre los trabajadores, ayudaría a minimizar el nivel de desconfianza frente al instrumento, propiciando la sinceridad en las respuestas.

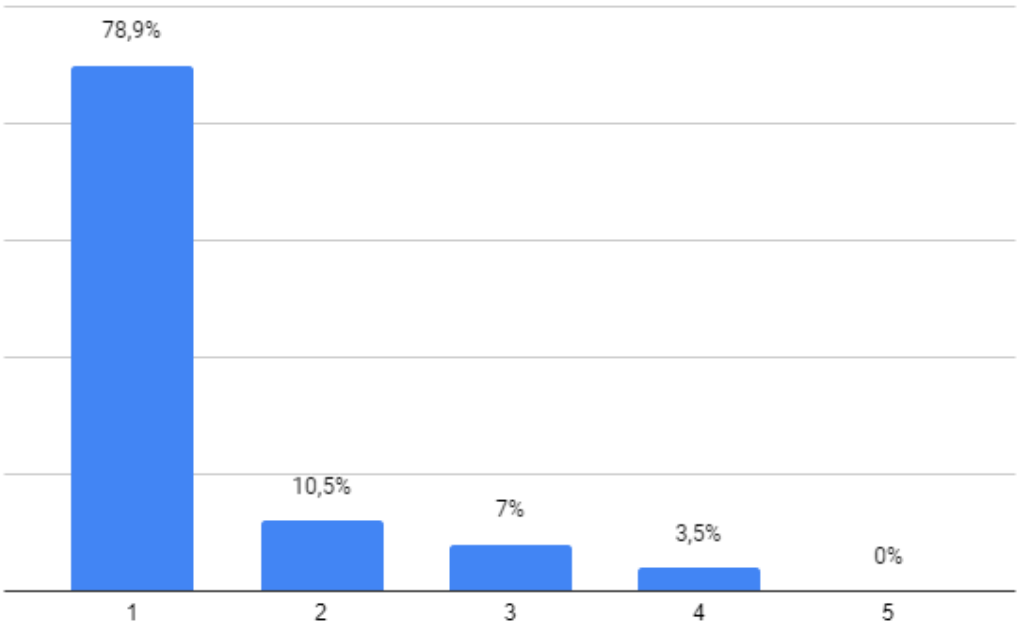
Es necesario que la organización trabaje para conocer cuáles son los motivos que llevan a los trabajadores a desconfiar del instrumento. Desde el punto de vista conceptual sabemos que la confianza en la herramienta es uno de los factores de

mayor relevancia, ya que de ello dependerá el nivel de sinceridad que se obtenga en las respuestas. Al momento de emprender una estrategia de medición del clima organizacional, se esperan obtener datos lo más cercanos a la realidad posible para obtener un panorama certero que permita tomar acciones en la dirección correcta.

➔ <u>Dificultad para acceder y contestar la encuesta</u>

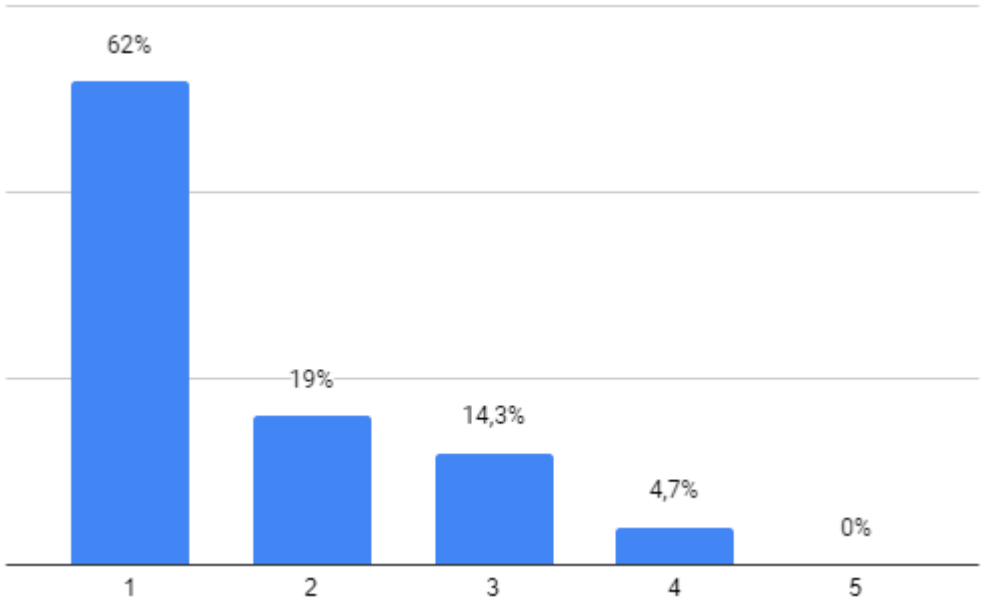
En esta categoría de análisis, se busca indagar acerca del nivel de dificultad que representa para los trabajadores de Montecon, acceder y contestar la encuesta de clima organizacional. En primer lugar, se solicitó a los trabajadores una valoración sobre el nivel de dificultad (siendo 1 ninguna dificultad y 5 mucha dificultad). Y para quienes consideren un nivel medio-alto se planteó la posibilidad de expresar las condiciones que lo facilitarían.

Gráfico 12 - Dificultad para acceder y contestar la encuesta (Oficinas)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13 - Dificultad para acceder y contestar la encuesta (Operativa)



Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos arrojan que acceder al sitio web donde se presenta la encuesta y contestar, para la mayoría de los trabajadores de ambos grupos (78,9% en Oficinas y 62% en Operativa) no representa dificultad alguna. Es posible asumir que la accesibilidad al sitio web es sencilla para aquellos trabajadores que han participado de la encuesta. Por lo tanto, de acuerdo a los datos presentados podemos descartar el factor dificultad de acceso al sitio web como motivo de la baja participación en la encuesta de clima.

Por otro lado, al momento de consultar sobre las prácticas que podrían facilitar aún más el acceso a la herramienta, los trabajadores exponen factores como: *preguntas más específicas o adaptadas a la empresa y sector, más capacitación para entender cómo responder y que se espera de su respuesta, y que se presente la posibilidad de respuesta escrita y no sólo vía web.*

A partir de estos factores, es posible realizar ciertas deducciones. En primer lugar, el hecho de que los trabajadores soliciten *preguntas más específicas o adaptadas a la empresa y sector* podría significar que los mismos no se identifican con el instrumento, su contenido o modalidad de abordaje. Este hecho da a entender que los trabajadores consideran que los temas abordados en la encuesta de clima son muy genéricos, por lo que se les dificulta bajarlos a la realidad del sector particular o incluso de Montecon como organización.

Como mencionamos anteriormente, la encuesta de clima aplicada por Montecon no es desarrollada por la propia empresa, sino que se trata de un instrumento diseñado por la consultora internacional “Great Place to Work”. Este hecho podría dar cuenta de que existe cierto grado de dificultad de adaptación de la metodología utilizada por la consultora a la realidad de Montecon.

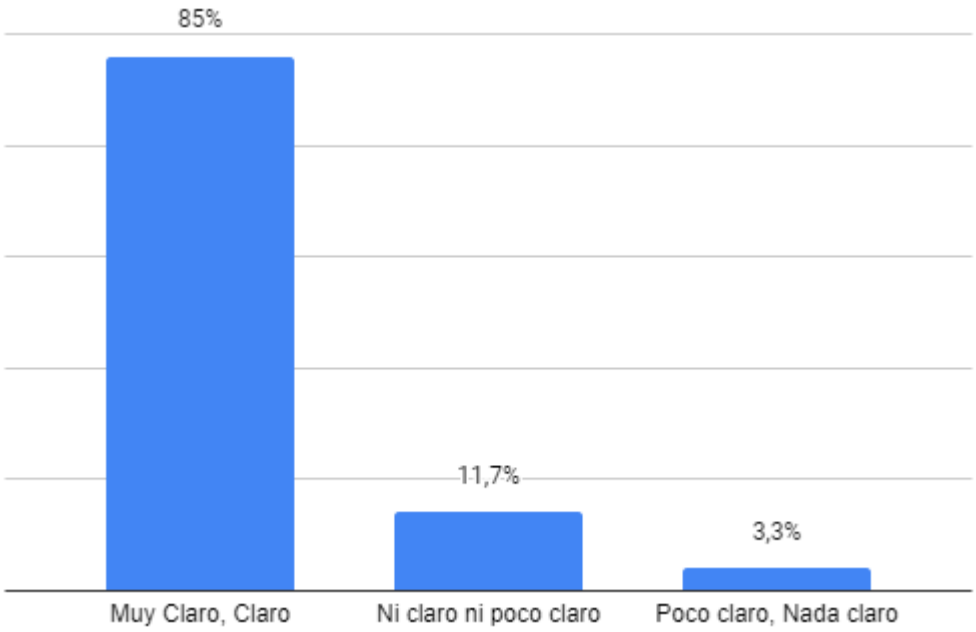
No obstante, es relevante considerar que se trata de una metodología reconocida a nivel mundial que promete su adaptación a todo tipo y tamaño de empresa. Por lo tanto, el nivel de dificultad presentado podría deberse a la falta de comprensión del instrumento y su funcionamiento por parte de los trabajadores. Además, este hecho va en sintonía con el segundo factor presentado por los trabajadores que expone la necesidad de *recibir más capacitación para entender cómo responder y qué se espera de su respuesta*.

En la misma línea, ciertos trabajadores expusieron la posibilidad de *responder de forma escrita y no sólo a través de la web*. El hecho de que este factor haya sido nombrado por varios de los trabajadores encuestados, representa cierto grado de contrariedad con el bajo nivel de dificultad expuesto. Sin embargo, esta petición puede deberse simplemente a la preferencia de los trabajadores por la modalidad escrita y no al hecho de que acceder a la plataforma represente una dificultad.

➔ Claridad del contenido de la encuesta

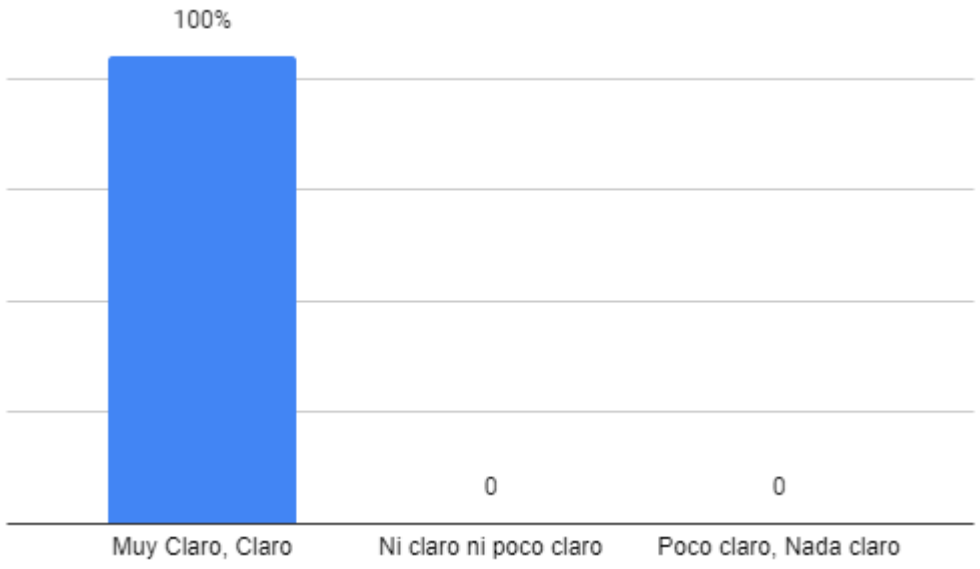
En esta categoría de análisis se buscó indagar acerca del nivel de claridad del contenido de la herramienta y su forma de contestar. Se solicitó a los encuestados su valoración sobre el nivel de claridad, utilizando una escala de Likert adaptada a este tipo de variable. Para facilitar visualmente el análisis, se unen los niveles extremos (Muy claro, Claro - Poco claro, Nada claro).

Gráfico 14 - Claridad del contenido de la encuesta (Oficinas)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15 - Claridad del contenido de la encuesta (Operativa)



Fuente: Elaboración propia.

Los datos presentados indican que no existe una dificultad para comprender el contenido de la encuesta de clima. La opinión mayoritaria en ambos grupos califica el contenido como “Muy Claro” o “Claro” (84,2% en Oficinas y 100% en Operativa). Sin embargo, al igual que en la sección anterior, es importante tener en cuenta que los datos no reflejan la posición de aquellos que conociendo de la aplicación de la encuesta de clima deciden voluntariamente no responder. Por lo tanto, no es posible descartar el factor claridad como una variable que propicie la decisión de no participar.

Montecon posibilitó el acceso al contenido de la encuesta de clima para el desarrollo de la presente investigación, lo que permitió hacer una valoración particular. Esta valoración fue realizada teniendo en cuenta el nivel de conocimientos detectado en la instancia de interacción con los trabajadores de Montecon. Se concluye que el contenido de la encuesta se expone en un lenguaje claro, no se utiliza terminología compleja, y la modalidad de respuesta se establece de forma entendible.

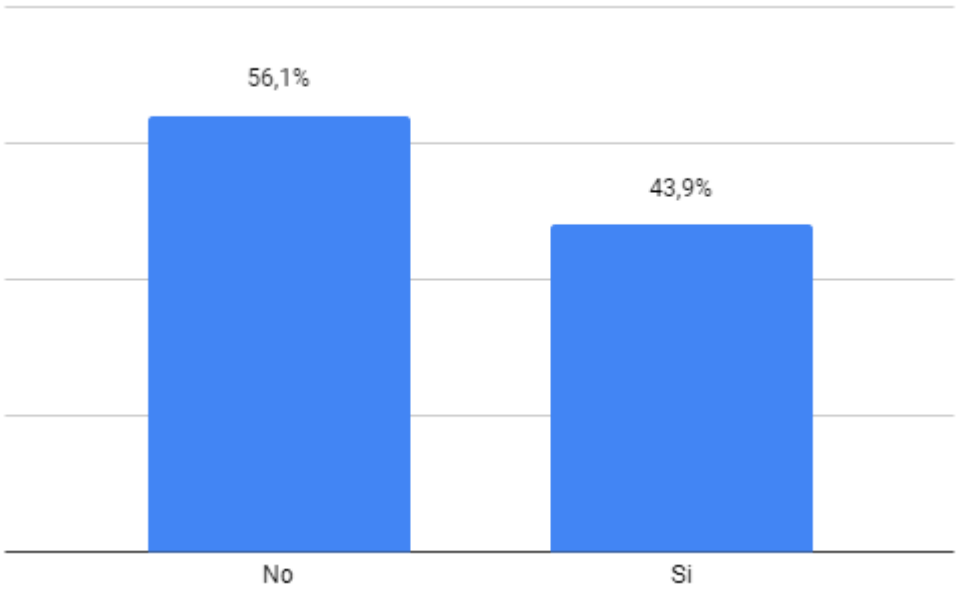
No obstante, resulta relevante acotar que se trata de un instrumento de una extensión considerable (58 afirmaciones a calificar por los trabajadores, más una sección de datos personales y preguntas de selección múltiple). En base a estos datos, podemos concluir que se trata de un instrumento que requiere un nivel de dedicación considerable para su respuesta. Por lo tanto, es posible que los trabajadores que presenten cierto nivel de incertidumbre acerca del instrumento, decidan no participar debido a su extensión.

En este sentido, es preciso hacer hincapié en la necesidad de que los trabajadores conozcan los motivos por los cuales se aplica la herramienta y cómo su participación en ella podría beneficiarlos. La organización debería trabajar en su proceso de comunicación y promoción como forma de motivar la participación de los trabajadores.

➔ <u>Conocimiento de las acciones emprendidas en base a encuestas de clima previas.</u>

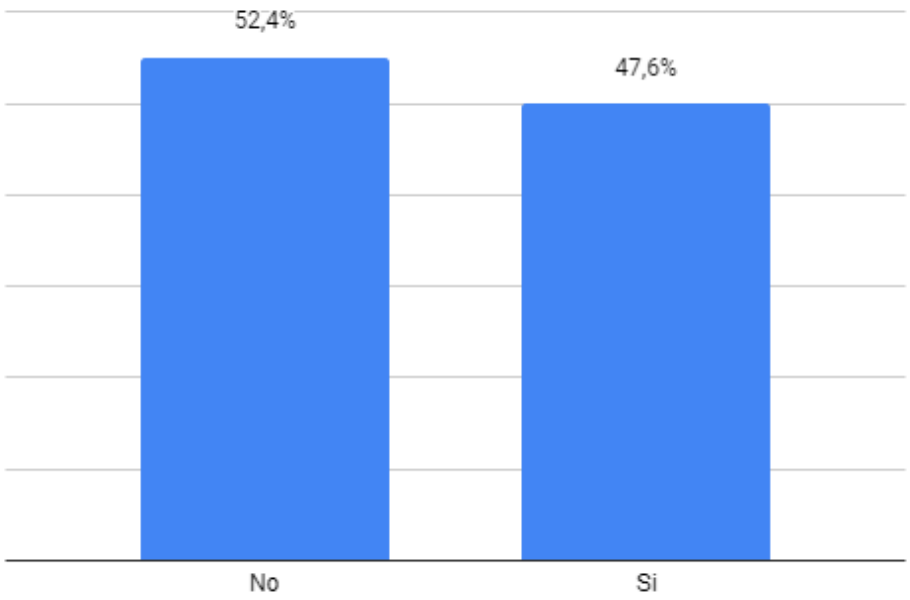
En este punto se busca evaluar el nivel de conocimiento por parte de los trabajadores sobre las acciones emprendidas por la organización en base a encuestas de clima aplicadas previamente. Se solicita a los encuestados que indiquen si están informados acerca de las medidas tomadas por Montecon.

Gráfico 16 - Conocimiento de las acciones emprendidas por la organización en base a encuestas de clima previas (Oficinas)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17 - Conocimiento de las acciones emprendidas por la organización en base a encuestas de clima previas (Operativa)



Fuente: Elaboración propia.

En base a los datos presentados, es posible afirmar que la mayoría de los trabajadores de Montecon, no fueron informados acerca de las medidas tomadas en base a los resultados de encuestas de clima aplicadas previamente. Como podemos observar, las cifras obtenidas en ambos grupos de trabajadores son destacadamente similares (56,1% en Oficinas y 52, 4% en Operativa), por lo que podemos concluir que se trata de un problema organizacional generalizado.

Desde el punto de vista conceptual, sabemos que una de las razones que inciden en la baja participación de los trabajadores en las encuestas de clima es el desconocimiento sobre el propósito del instrumento. Si bien los datos presentados anteriormente se basan en la opinión de los trabajadores que han participado de la encuesta, es posible que la existencia de una falla en el proceso de comunicación de los resultados y acciones a emprender, sea una de las razones por las que ciertos trabajadores deciden no participar.

En el caso de Montecon, la falta de capacitación sobre el instrumento, su funcionamiento y propósito es un hecho ya detectado en apartados anteriores. En este sentido, es posible argumentar que esta falta de información sumada a una carencia en el proceso de comunicación de los resultados y planes de acción consecuentes, sea uno de los puntos que inciden en los bajos niveles de participación.

Es relevante que la organización trabaje para mejorar su proceso de comunicación de resultados. Este hecho, no sólo ayudaría a aumentar la confianza en el instrumento

para aquellos trabajadores que participan de la encuesta, sino que funcionaría como mecanismo de promoción para quienes aún no han participado. Es probable que los niveles de participación aumenten si los trabajadores logran visualizar los frutos generados a raíz de la aplicación de la herramienta.

En la interacción con los trabajadores, se logró detectar que los mismos estaban informados acerca de algunas de las medidas emprendidas por la organización, pero no las asociaban como fruto de los resultados de la encuesta de clima. Por lo tanto, es importante destacar que el problema central no radica en que la organización ignora los resultados y no toma medidas al respecto, si no que dichas medidas no son conocidas por todos.

Análisis cualitativo

Los datos analizados en este apartado fueron obtenidos a raíz de la interrogante *¿Cuál es el motivo por el que algunos trabajadores de Montecon no responden la encuesta de clima?* Con ella se buscó obtener la opinión de los trabajadores acerca de la temática y la libre respuesta se planteó como forma de abrir la posibilidad de que se mencionen puntos no analizados en las categorías de análisis cuantitativo. No obstante, como veremos a continuación, la mayoría de las respuestas obtenidas se asocian con las variables analizadas anteriormente.

- ➔ Capacitación

En primer lugar, se presenta la falta de información como una de las causas más mencionadas por los trabajadores de Montecon. Se plantea que hay quienes desconocen el concepto de clima organizacional, por lo que se dificulta comprender el instrumento (encuesta de clima) y su finalidad. De cierta forma, los trabajadores confirman la teoría planteada anteriormente que sugiere la existencia de una falta de capacitación sobre el concepto y la utilidad de la herramienta.

Además, algunos trabajadores consideran que el instrumento es aplicado como forma de cumplir con los requerimientos accionista y no como vía para buscar oportunidades de mejora. Este hecho presenta cierto grado de contrariedad con los datos cuantitativos ya que, en ellos, se destaca la detección de necesidades y el análisis de la opinión de los trabajadores como motivos principales por los que las organizaciones aplican encuestas de clima organizacional. Sin embargo, la posibilidad de responder de forma abierta puede estar presentando una variable no incluida en la sección cuantitativa mencionada. La empresa debería indagar acerca de las razones que llevan a los trabajadores a sacar dicha conclusión, ya que esta perspectiva podría incidir en el nivel de participación. Si los trabajadores no creen en un cambio a través de la aplicación del instrumento y presentan dudas sobre su utilidad, no verán sentido en dedicar tiempo a responder.

- ➔ Anonimato

Tal como se dedujo en el análisis cuantitativo, los trabajadores de Montecon presentan cierto nivel de incertidumbre acerca del carácter anónimo de la encuesta de clima. Se menciona que la cantidad de datos personales solicitados llevan a considerar que los mismos son suficientes para deducir la identidad de los trabajadores. En este punto, se insiste en la necesidad de que los trabajadores sean conscientes de que no es la organización la encargada del procesamiento de datos,

si no que el mismo se realiza por parte de la consultora. El nivel de incertidumbre presentado por los trabajadores, se considera altamente justificado ya que los datos personales solicitados realmente son muchos. Si se quiere generar un ambiente de transparencia que fomente la obtención de respuestas que reflejen la realidad, se deberá insistir en la capacitación acerca del funcionamiento de la herramienta y su proceso de recopilación y análisis de datos.

➔ Contenido

Los trabajadores de Montecon expresan cierto nivel de disconformidad con el contenido de la encuesta de clima. En primer lugar, mencionan que se trata de un instrumento de una extensión considerable, por lo que requiere cierto grado de dedicación para responder. En este sentido, consideran que es probable que los trabajadores que se desempeñan en Oficinas y poseen una computadora a su alcance durante toda la jornada, tiendan a comprometerse más con su respuesta. Sin embargo, en el caso de los trabajadores de la Operativa que trabajan en condiciones distintas a las mencionadas, es probable que la extensión de la herramienta sea uno de las razones que desmotivan su participación.

Como mencionamos anteriormente, Montecon provee computadoras para que los trabajadores de la Operativa puedan participar. No obstante, es importante considerar que las instancias en las que estos pueden dedicarle cierto tiempo es al inicio de su jornada, al final de su jornada o durante su media hora de descanso. Por lo cual, los mismos deberían tomarse cierta molestia para responder un cuestionario extenso que, por lo analizado anteriormente, desconocen su utilidad.

Por otro lado, hay quienes califican el contenido de la encuesta como “muy genérico” y afirman desconocer cómo se podrían obtener soluciones a problemas particulares a raíz de un formato de este estilo. Asimismo, los trabajadores consideran que si bien a la organización le interesan los datos generales, los que afectan la calidad del clima de trabajo en mayor medida son las situaciones particulares. Por ende, se visualiza el instrumento como vía para proveer datos a la organización, y no como una forma de destacar aspectos de mejora.

Este hecho coincide con los datos obtenidos en el análisis cuantitativo, el cual reflejó que no se trata de una opinión sectorizada, sino que se extiende a toda la organización. Esta situación podría responder a factores como: dificultad de adaptación de la herramienta a las características particulares de la organización, falta de comprensión por parte de los trabajadores acerca de cómo funciona el instrumento y qué se evalúa en cada apartado o preferencia de los trabajadores por otro tipo de instancias para manifestar su opinión.

➔ Canal

Tal como indican los datos cuantitativos, los trabajadores manifiestan su preferencia por instancias de intercambio más fluido con la organización. Anteriormente, se analizó el grado de conformidad con la encuesta como modalidad para expresar su opinión, donde los trabajadores exhibieron su preferencia por reuniones grupales de intercambio con los compañeros de trabajo incluido el supervisor.

Es posible que este hecho indique una mayor identificación de los trabajadores con instancias de ida y vuelta con la organización. Sin embargo, también podría sustentar la falta de capacitación acerca de la encuesta detectada previamente. Los trabajadores desconocen el objetivo de la herramienta, que evalúa, qué se espera de ellos en cada pregunta y cómo los resultados pueden redundar en un cambio. Por lo tanto, se inclinan por circunstancias más certeras donde al presentarse frente a frente con representantes de la organización, visualizan una mayor posibilidad de ser escuchados.

➔ Comunicación de resultados

Los comentarios realizados por los trabajadores indican la existencia de deficiencias en el proceso de comunicación de resultados. Los trabajadores exhiben que no se visualiza la posibilidad de un cambio a raíz de la encuesta, lo que da cuenta de una falla de la organización en el proceso de dar a conocer las acciones a emprender para dar respuesta a lo que los trabajadores manifestaron en la encuesta. Tal como mencionamos anteriormente, dar retroalimentación acerca de los hallazgos más relevantes obtenidos a raíz de la encuesta y crear un nexo entre estos resultados y las medidas a tomar es de especial relevancia. Esto no sólo motiva la participación de los trabajadores, sino que dota al instrumento de la credibilidad necesaria para que funcione correctamente.

Capítulo VI

Recomendaciones

En relación al abordaje del proceso de medición del clima organizacional, se sugiere trabajar sobre cinco pilares centrales.

➔ Objetivo

Se considera necesario que la organización decida cuál es el objetivo que persigue con la aplicación de la encuesta de clima. El formulario suministrado por “Great Place to Work” resulta efectivo si se quieren obtener datos sobre la realidad actual del clima organizacional. No obstante, si el objetivo se centra en la generación de un gran cambio en el clima laboral, probablemente un formulario diseñado específicamente para su aplicación en la organización resulte más útil. A los trabajadores, los cambios que les son visibles y les interesan son aquellos que inciden y benefician su actividad laboral y son fácilmente percibidos. En este caso, la encuesta “Great Place to Work” no brinda la posibilidad de obtener datos específicos que contribuyan a esta realidad.

En caso de que la organización se incline por el diseño de una encuesta parametrizada, se sugiere la creación de un Comité de clima organizacional donde participen líderes de todos los sectores de la organización. Como mencionamos anteriormente, Montecon se caracteriza por presentar realidades muy diversas entre las distintas áreas de trabajo, por lo cual garantizar la representatividad en su composición sería crucial. El objetivo principal de la creación de dicho Comité sería lograr, a través del co-diseño del instrumento de medición del clima, un impacto positivo en cuanto al involucramiento y compromiso en las posteriores acciones a emprender.

➔ Difusión

Se sugiere trabajar en la promoción de la encuesta, desarrollando estrategias de comunicación que contemplen las particularidades de cada sector.

En el caso del grupo Oficinas, la notificación vía correo electrónico resulta ser efectiva ya que dichos trabajadores tienen acceso continuo a una computadora a lo largo de

su jornada laboral. Sin embargo, es preciso que Montecon se cerciore de que todos los trabajadores cuenten con correos institucionales a través de los cuales hacer llegar el formulario. Esta acción podría ser abordada solicitando apoyo de los líderes de cada sector.

En el caso del grupo Operativa, dado que la naturaleza de su actividad laboral no implica tener acceso a una computadora constantemente, se sugiere considerar otros canales de comunicación e insistir en la promoción durante la jornada laboral. Para ello, se propone promocionar la encuesta a través de los supervisores o jefes de buque ya que son los que se encuentran en contacto con los trabajadores a diario y pueden comunicarlo en un lenguaje que todos entiendan.
No obstante, es relevante tener en cuenta que tanto supervisores como jefes de buque también pertenecen a la plantilla de trabajadores, por lo cual será crucial comunicar y capacitar a estos trabajadores en primera instancia, para que puedan transmitir el mensaje correctamente.

Por otra parte, tal como mencionamos en capítulos anteriores, Montecon califica como positivo el vínculo con el sindicato, por lo que ha presentado la iniciativa de la encuesta de clima con sus representantes como forma de obtener su apoyo. No obstante, se sugiere insistir en el involucramiento del sindicato en esta práctica, organizando una instancia de capacitación dirigida a representantes sindicales si es necesario.

Del mismo modo, la creación y difusión de carteles con frases llamativas en los espacios compartidos por trabajadores de este sector, podría ocasionar resultados positivos. En este caso, se sugiere la utilización de frases como “Tu opinión nos interesa” o similares, como forma de generar presencia en los trabajadores.

- ➔ <u>Capacitación</u>

Se sugiere desarrollar un plan de capacitación dirigido a todos los trabajadores de Montecon. No sólo en términos de acceso a la encuesta, sino también en relación a su utilidad y beneficios. Es preciso que la instrucción se realice en un lenguaje entendido por todos, teniendo en cuenta la brecha de conocimientos mencionada previamente. Además, se propone desarrollar el plan de capacitación en instancias presenciales donde una persona comunique verbalmente los puntos a tratar en un lenguaje simple y se puedan realizar preguntas sobre la marcha.

Para ello, se sugiere evaluar la posibilidad de que algún representante de la consultora forme parte de esta instancia de capacitación, no sólo para explicar el contenido, sino también para informar acerca objetividad del proceso, así como del

carácter anónimo. Sin embargo, resulta relevante aclarar que no se recomienda dejar todo el proceso en manos de la consultora, ya que es de suma importancia contar con la presencia de representantes de la organización que apoyen en términos de lenguaje y comunicación.

Se recomienda profundizar en los siguientes puntos:

1. Concepto de clima organizacional: ¿A qué se refieren con clima organizacional? ¿Cuáles son los elementos que lo conforman?
2. Presentación de "Great Place to Work": Consultora encargada del diseño del formulario y procesamiento de datos.
3. Modalidad del instrumento: Explicación simplificada de la metodología *Trust Index* y *Culture Audit* ¿Qué dimensiones del clima organizacional se evalúan?
4. Utilidad del instrumento: ¿Para qué se aplica una encuesta de clima organizacional? ¿De qué forma participar de la encuesta incide en la actividad laboral de cada uno?
5. Procesamiento de datos: ¿Quién se encarga del procesamiento de datos? ¿A qué información tiene acceso Montecon?
6. Feedback: ¿Cuándo se dará retroalimentación acerca de los resultados obtenidos? ¿Por cuál medio se comunicarán estos resultados?

➔ <u>Metodología</u>

Se considera necesario evaluar la metodología de aplicación de la encuesta. Tal como revelan los datos cualitativos, el hecho de que la encuesta sea aplicada únicamente vía web podría estar representando un obstáculo principalmente para los trabajadores del grupo Operativa, que no tienen acceso continuo a una computadora. Si bien la organización actualmente pone a disposición computadoras procurando eliminar esta barrera, es preciso analizar si esta iniciativa soluciona el problema o se deberían considerar otras metodologías.

Para este caso en particular, se sugiere evaluar la posibilidad de que el formulario también pueda ser contestado en papel y depositado en un buzón. Esta iniciativa dificulta el procesamiento de datos, sobre todo porque el mismo no está a cargo de la empresa sino de la consultora, pero si responde a las necesidades de los trabajadores de dicho sector, debería ser evaluado.

➔ Resultados

En este punto, se sugiere el diseño y divulgación de un informe donde se plasmen los resultados más relevantes obtenidos a raíz de la encuesta. Se recomienda utilizar un formato accesible y de fácil comprensión.

Por otro lado, teniendo en cuenta que los trabajadores se inclinan por instancias de intercambio “cara a cara” con sus supervisores y respectivos representantes de la organización, se propone la generación de estos espacios como un adicional a la aplicación de la encuesta.

Luego de recibir los datos procesados por la consultora, los mismos serán evaluados, sintetizados y traducidos en acciones a emprender. Posteriormente, se generarán instancias de intercambio con los trabajadores de cada sector y sus líderes respectivos, para presentar los resultados y las consecuentes acciones y brindar el espacio para que puedan expresar sus inquietudes y sugerencias. En este punto, es de especial importancia el involucramiento no sólo de los profesionales del área de Personas sino también de los representantes y líderes de todas las áreas de la organización. Si bien el área de Personas puede apoyar durante el proceso, resultaría altamente positivo que los encargados de comunicar resultados y acciones sean los propios gerentes o jefes de área.

Finalmente, en caso de que se logre involucrar al sindicato y obtener su apoyo con respecto a la estrategia de medición del clima, se sugiere realizar una presentación especialmente dirigida a los líderes sindicales. Si bien Montecon cuenta con un sindicato de trabajadores a nivel de empresa (por lo que sus representantes son todos trabajadores de la organización), resultaría positiva la generación de una instancia de comunicación de resultados y acciones específicamente dirigida al sindicato. Todo esto como forma de contribuir al vínculo de colaboración existente, y promover una cultura de confianza y transparencia entre las partes.

Capítulo VII

Conclusiones

El análisis cuantitativo y cualitativo efectuado, permite enunciar ciertas conclusiones acerca de Montecon como organización, las características de su fuerza laboral y su estrategia de medición del clima organizacional.

En primer lugar, se trata de una organización con una población de trabajadores con características muy diversas, no sólo en términos demográficos sino también en relación a las particularidades de la actividad laboral que desempeñan, espacio y tiempo de trabajo. Se destacan diferencias notorias en relación a su nivel de informatización y comprensión de ciertos términos como el concepto de clima organizacional.

Partiendo de esta base, es de esperar que la organización implemente estrategias distintas para dirigirse a los distintos grupos de trabajadores. Sin embargo, al evaluar la situación de Montecon podemos concluir que la estrategia de presentación, comunicación y promoción de la encuesta de clima es similar para toda la organización. Los datos cuantitativos nos permiten concluir que esta estrategia unificada no responde a las necesidades de la totalidad de los trabajadores. Hecho que se comprueba con el alto porcentaje de trabajadores de la Operativa que desconocen acerca de la aplicación de una encuesta de clima organizacional en la empresa (50%), configurándose como uno de los determinantes principales de la baja participación.

En la misma línea, la brecha de conocimiento entre los distintos sectores presenta la necesidad de brindar capacitación en relación a la modalidad, contenido y finalidad del instrumento. Sin embargo, en la actualidad la organización no implementa estrategias orientadas a la capacitación de sus trabajadores en esta temática. Este hecho, se destaca como otro factor crucial que podría estar impactando en los bajos niveles de participación por parte de los trabajadores de la Operativa. Además, incluso en los grupos de trabajadores que presentan niveles altos de participación, se detecta la necesidad de comprender mejor los aspectos que el instrumento pretende evaluar, su modalidad y lo que se espera de su respuesta, lo que extiende la necesidad de capacitación a toda la organización.

Por su parte, la falta de información y capacitación presenta un desafío aún mayor al tratarse de un instrumento con una extensión considerable que requiere cierto nivel de dedicación para su respuesta. Además, si bien se trata de un formulario anónimo, el mismo solicita una gran cantidad de datos personales, lo cual impacta en la

confianza de ciertos trabajadores frente al instrumento. Por lo cual, es poco probable que un trabajador que no comprende la finalidad de la herramienta y que presenta cierto nivel de desconfianza en relación al anonimato, decida dedicar cierto tiempo en comprender y contestar el formulario. Incluso los trabajadores que participan de la encuesta, expresan cierto nivel de disconformidad con el contenido de la misma. El conflicto no se vincula con la falta de claridad, sino con la presentación de aspectos genéricos que los trabajadores desconocen cómo podrían repercutir en la realidad de la organización y el desempeño de su actividad laboral.

Además, los datos revelan que los trabajadores no creen en un cambio a raíz de la encuesta, ya que, si bien Montecon ha emprendido acciones en base a los resultados de encuestas anteriores, estas no son conocidas por todos. Del mismo modo, se manifiesta que los resultados de encuestas de clima aplicadas previamente, no son comunicados a todos los trabajadores de la organización.

Partiendo de esta base, tiene sentido que los trabajadores de Montecon expresen su preferencia por otro tipo de herramientas para medir el clima organizacional. Tal como revelan los datos cuantitativos y cualitativos, los trabajadores se inclinan por instancias de intercambio “cara a cara” o “más fluidos” con sus supervisores. Este hecho podría responder a la simple preferencia de los trabajadores por este tipo de instancias, o podría deberse a la existencia de fallas en el proceso de diseño, comunicación y aplicación de la encuesta de clima. Como mencionamos anteriormente, al presentarse una falta de confianza frente al instrumento y la capacidad de generar un cambio a raíz de él, tiene sentido que los trabajadores consideren que instancias de intercambio “cara a cara” resultarían más efectivas.

A modo de conclusión, podemos afirmar que tanto el objetivo general de la presente investigación como ambos objetivos específicos se cumplieron. La encuesta realizada permitió conocer la percepción de los trabajadores de Montecon sobre la encuesta de clima organizacional. Además, se lograron identificar las causas del bajo nivel de participación de los trabajadores de la Operativa y gracias al análisis de la perspectiva de los trabajadores que sí participaron en la encuesta de clima, se detectaron oportunidades de mejora para el proceso de aplicación y abordaje de la encuesta.

A continuación, se resumen las causas centrales de la baja participación, así como las oportunidades de mejora detectadas.

1. Falta de comunicación y promoción de la encuesta en algunos sectores de la organización.
2. Falta de capacitación acerca del significado de clima organizacional y qué se pretende medir con la encuesta.
3. Formulario extenso que requiere una inversión de tiempo y concentración para su respuesta.

4. Contenido de la encuesta calificado como “muy genérico”, se desconoce cómo los resultados pueden ser aplicables a la realidad de la organización.
5. Formulario anónimo pero que solicita el ingreso de una gran variedad de datos personales, lo cual incita la desconfianza.
6. Resultados y acciones emprendidas en base a encuestas pasadas no son conocidos por todos.

Glosario

Armador: Propietario y/o quien dirige la explotación de la nave.

Cargar: Proceso de embarcar a bordo de una nave, efectos y mercancías para transportarlas de un puerto a otro.

Carga proyecto: Cargas específicas, recibidas por única vez o muy ocasionalmente.

Cliente: Persona natural o jurídica que contrata los servicios del Terminal Portuario a través de su representante.

Consolidadores: Encargados de llenar un contenedor con mercancía proveniente de uno, de dos o más embarcadores.

Despachantes: Personas autorizadas para intervenir en el trámite y diligenciamiento de operaciones aduaneras, velando por el cumplimiento de formalidades aduaneras necesarias para importar y exportar las mercancías o someterlas a otros regímenes.

Estiba: Es el proceso de acomodar la carga en un espacio del almacén, muelle o medio de transporte.

Desestiba: Es el proceso de retirar la carga de un espacio del almacén, muelle o medio de transporte.

Mercancías: Toda carga que se transporta, que ha sido y/o va a ser transportada a bordo de una nave.

Mercancías peligrosas: Son las mercancías clasificadas como peligrosas para las cuales existen regulaciones con respecto a su procedimiento de aceptación, empaque, estiba, documentación y transporte ya sea para traslado local o internacional. Hay 9 clasificaciones de mercancías peligrosas para el transporte marítimo internacional y las regulaciones, documentación, procedimientos de aceptación, empaque y la estiba son establecidos por la Organización Marítima Internacional (OMI).

Transportistas: Persona natural o jurídica facultada para transportar las mercancías, dentro, hacia o desde los Terminales Portuarios.

Anexos

Anexo I

Personas entrevistadas

Profesión	Nombre	Cargo	Organización
Abogado	Ignacio Macedo	Gerente de Personas	Montecon
Psicólogo	Fernando Neira	Jefe de Personas	Montecon

Anexo II

Formulario de encuesta

Presentación de la encuesta

Encuesta desarrollada en el marco del Trabajo Integrador para la obtención del título de Licenciado en Gestión Humana y Relaciones Laborales de la Universidad Católica del Uruguay. Si bien la encuesta es aplicada de forma presencial en el lugar de trabajo de los encuestados, la muestra de trabajadores seleccionada es aleatoria y se valorará la globalidad de los datos, no se hará referencia a personas particulares.

Datos personales

Antigüedad en la empresa

- ➔ 2 años o menos
- ➔ Entre 3 y 6 años
- ➔ Entre 7 y 10 años
- ➔ Más de 10 años

Preguntas

1. En su opinión, ¿Cuál es el motivo principal por el cual las empresas implementan encuestas de clima? (Posibilidad de selección múltiple).

- ➔ Detectar necesidades de los trabajadores.
- ➔ Mejorar su imagen como organización.
- ➔ Analizar la opinión de los trabajadores sobre el desempeño de la organización.
- ➔ Conocer sobre el relacionamiento entre compañeros de trabajo.
- ➔ Detectar descontentos de los trabajadores con sus líderes (supervisores, jefes, gerentes, etc)
- ➔ No sabe el motivo por el cual la aplican.
- ➔ Otros. _____

2. En su opinión, ¿Cuán importante es para Montecon conocer la perspectiva de sus trabajadores?

- ➔ Muy importante
- ➔ Importante
- ➔ Ni importante ni poco importante
- ➔ Poco importante

- ➔ Nada importante

3. En caso de no estar de acuerdo con la encuesta como modalidad para conocer la perspectiva de los trabajadores: ¿Cuál de las siguientes modalidades preferiría?
- ➔ Entrevista personal con su supervisor.
- ➔ Reuniones grupales de intercambio con el equipo de trabajo incluido su supervisor.
- ➔ Reuniones grupales de intercambio con el equipo de trabajo sin su supervisor.
- ➔ Otros. _____

4. ¿Sabe usted que Montecon aplica cada año una encuesta de clima organizacional denominada “Great place to work”l?
- ➔ Si, la he respondido.
- ➔ Sí, pero nunca la he respondido.
- ➔ No sabía

Si su respuesta fue afirmativa, continúe con las siguientes preguntas:

5. ¿Cuál es su opinión con respecto a la forma de comunicar las especificaciones de la encuesta de clima por parte de la organización? (Utilidad, modalidad, fecha de inicio y fin del período para contestar).
- ➔ Muy clara
- ➔ Clara
- ➔ Ni clara ni poco clara
- ➔ Poco clara
- ➔ Nada clara

¿Por qué?
_____

6. Considerando que la encuesta es anónima. Califique el nivel de seguridad que le remite el anonimato de la encuesta. (Confianza en que lo estipulado en la encuesta es realmente anónimo).
- ➔ Muy seguro
- ➔ Seguro
- ➔ Ni seguro ni poco seguro
- ➔ Poco seguro
- ➔ Nada seguro

7. Teniendo en cuenta que la encuesta se aplica vía web. Del 1 al 5, indique el nivel de dificultad que le genera acceder al sitio web donde se realiza la encuesta. (Siendo 5 mucha dificultad y 1 ninguna dificultad).

- ➔ 1
- ➔ 2
- ➔ 3
- ➔ 4
- ➔ 5

8. ¿Qué le ayudaría a usted para poder contestar la encuesta con mayor facilidad?

_____

9. ¿Ha ingresado a la encuesta para contestar y la ha abandonado?

- ➔ Si. Motivo: _____
- ➔ No.

10. ¿Usted conoce el contenido de la encuesta?

- ➔ Si.
- ➔ No, nunca la he respondido.

11. En caso de que conozca el contenido de la encuesta, ¿Qué tan claro le parece?

- ➔ Muy claro
- ➔ Claro
- ➔ Ni claro ni poco claro
- ➔ Poco claro
- ➔ Nada claro

12. Considerando la Encuesta del año pasado, Montecon tomó varias medidas para dar respuesta a la opinión de la gente. ¿Estás informado de esas medidas?

- ➔ Si
- ➔ No

13. En su opinión ¿Cuál es el motivo por el que algunos trabajadores de Montecon no responden la encuesta de clima? _____

Bibliografía

- Albán, S. (2015). *Clima laboral y participación según la percepción de los docentes de la Institución Educativa Coronel José Joaquín Inclán - Piura* (Tesis de maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.

- Cooper C., Cartwright S., y Earley C. (2001). *Manual internacional de clima y cultura organizacional.* Estados Unidos, Editorial Wiley.

- Deloitte Insights, (2020). *Tendencias Globales de Capital Humano 2020*. Uruguay.

- El Observador (2019). *Montecon se afianza en muelles públicos por 10 años.* Recuperado de: https://www.elobservador.com.uy/nota/montecon-se-afianza-en-muelles-publicos-con-concesion-por-10-anos--201991919329

- García Ferrando M., Alvira F., y Alonso L.E., (2015). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación.* España, Alianza Editorial.

- García, M. y Bedoya, M (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Tesis de Grado Maestría. Colombia, Universidad del Valle.

- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.* Colombia, Universidad del Valle.

- Great Place to Work (2019). *Cómo funciona el modelo Great Place to Work.* Recuperado de: https://greatplacetowork-cayc.com/como-funciona-el-modelo-great-place-to-work/#:~:text=Great%20Place%20to%20Work%C2%AE%20es%20la%20firma%20consultora%20que,organizaciones%20a%20convertirse%20en%20los

- Great Place to Work (2019). Cómo funciona el modelo de Trust Index. Recuperado de: https://greatplacetowork-cayc.com/certificaciones/como-participar/evaluacion-de-trust-index/

- Great Place to Work (2019). Cómo funciona el modelo de Culture Audit. Recuperado de: https://www.greatplacetowork.be/en/our-services/culture-audit

- González-Romá V., Peiró J.M. (1999). *Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo.* (52), 269-285. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28200461_Clima_en_las_organizaciones_laborales_y_en_los_equipos_de_trabajo

- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de investigación.* México, Editorial Mc Graw Hill Education.

- Katoen Natie Institucional. http://www.terminaltcp.com.uy/institucional/

- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión.* Suiza, Oficina Internacional del Trabajo.

- Montecon Institucional. *Glosario*. https://www.montecon.com.uy/glosario

- Normas APA, 7ta. Edición. (2020). Normas APA Sexta Edición. https://normas-apa.org/etiqueta/normas-apa-2020/

- Poder Legislativo, República Oriental del Uruguay (1992). *Ley N° 16.246.* Recuperado de: https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp1972835.htm

- Rodríguez G., Gil J., y García E., (1999). *Metodología de investigación cualitativa.* España, Ediciones Aljibe.

- Sandoval-Caraveo M.C., (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional.* (27), 78-82. Recuperado de: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf