

**Análisis de como la claridad de las funciones y responsabilidades de los cargos afecta el clima laboral de la empresa Checkeados de la ciudad de Santiago de Chile en el año 2025**

**Maria Alexandra Martinez Tangarife**

**Trabajo de Grado para optar por el título de:**

**Administradora de Empresas**

**Director de Trabajo de Grado**

**MSc. Roberto Lucien Larmat González**

**Codirector**

**Huberney Londoño Hernández**

**Universidad del Valle seccional Zarzal**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**2025**

## **Dedicatoria**

A Dios, quien ha sido mi luz y mi fortaleza en cada paso. Su bondad y sabiduría me han dado la perseverancia necesaria para superar cada obstáculo en este camino.

A mis abuelos, por su amor, sus consejos, su apoyo y sus palabras de aliento, que me han dado la motivación para seguir creciendo.

A mis amigos, quienes me han acompañado en este proceso, gracias por estar a mi lado en cada momento, por las risas, por sus palabras de ánimo y su apoyo incondicional.

Por último, a mi mascota, que ha sido un apoyo emocional, el cual me ha acompañado incondicionalmente durante esta etapa.

Gracias de todo corazón y les dedico este trabajo.

## **Agradecimientos**

Quisiera comenzar expresando mi más sincero agradecimiento a mi director de trabajo de grado, MG. Huberney Londoño Hernández, por su guía, compromiso y valiosa recomendación. Su apoyo constante y su profesionalismo fueron esenciales para la finalización de este proyecto.

Agradezco profundamente a la Universidad del Valle, especialmente a su sede Zarzal, por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado en un entorno académico tan enriquecedor. Gracias a su formación y recursos, pude llevar a cabo esta investigación, lo que me permitió crecer tanto personal como profesionalmente.

A mi familia, por su amor, apoyo y motivación en cada paso de este camino. A mis abuelos, por enseñarme el valor del esfuerzo y la dedicación. Gracias por estar siempre presentes, especialmente en las adversidades.

A la empresa Checkeados, por brindarme la oportunidad de realizar mi tesis en un ambiente motivador. Su disposición para facilitar los recursos y la información necesaria fueron clave para el desarrollo de mi trabajo. Aprecio profundamente la confianza que depositaron en mí.

Finalmente, a todas las personas que, de alguna u otra forma, contribuyeron a la realización de este trabajo. Cada uno de ustedes ayudó a que este proceso fuera más fácil y significativo.

## Tabla de contenido

|                                                           | Pág. |
|-----------------------------------------------------------|------|
| Introducción .....                                        | 18   |
| 1. Planteamiento del problema.....                        | 19   |
| 2. Justificación .....                                    | 23   |
| 3. Objetivos .....                                        | 25   |
| 3.1. Objetivo general .....                               | 25   |
| 3.2. Objetivos específicos .....                          | 25   |
| 4. Marco de referencia .....                              | 26   |
| 4.1. Estado del arte.....                                 | 26   |
| 4.2. Marco teórico .....                                  | 30   |
| 4.2.1. Clima organizacional .....                         | 30   |
| 4.2.2. Relaciones Humanas .....                           | 40   |
| 4.2.3. Teoría X e Y según McGregor.....                   | 43   |
| 4.2.4. Pirámide de Maslow.....                            | 46   |
| 4.2.5. Teoría de la cultura organizacional .....          | 49   |
| 4.2.6. Teoría de la Motivación – Higiene de Hezberg ..... | 52   |
| 4.3. Marco contextual.....                                | 57   |
| 4.3.1. Chile .....                                        | 57   |

|        |                                                                                            |    |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.2. | Empresa Checkeados .....                                                                   | 61 |
| 4.4.   | Marco legal .....                                                                          | 63 |
| 5.     | Metodología .....                                                                          | 69 |
| 5.1.   | Enfoque de investigación .....                                                             | 69 |
| 5.2.   | Tipo de investigación .....                                                                | 69 |
| 5.3.   | Método de investigación .....                                                              | 70 |
| 5.4.   | Fuentes de recolección de información .....                                                | 70 |
| 5.5.   | Técnicas de recolección de información .....                                               | 70 |
| 5.5.1. | Entrevistas semiestructuradas .....                                                        | 70 |
| 5.5.2. | Encuesta .....                                                                             | 71 |
| 5.6.   | Población .....                                                                            | 71 |
| 6.     | Resultados .....                                                                           | 72 |
| 6.1.   | Situación actual del clima laboral de la empresa Checkeados de la ciudad de Santiago ..... | 72 |
| 6.2.   | Dimensiones del clima organizacional de la empresa Checkeados .....                        | 77 |
| 6.2.1. | Claridad organizacional .....                                                              | 78 |
| 6.2.2. | Estructura organizacional .....                                                            | 81 |
| 6.2.3. | Participación .....                                                                        | 83 |
| 6.2.4. | Instalaciones .....                                                                        | 86 |
| 6.2.5. | Comportamiento sistémico .....                                                             | 88 |

|         |                                   |     |
|---------|-----------------------------------|-----|
| 6.2.6.  | Relación simbiótica.....          | 91  |
| 6.2.7.  | Liderazgo .....                   | 93  |
| 6.2.8.  | Consenso .....                    | 95  |
| 6.2.9.  | Trabajo gratificante .....        | 97  |
| 6.2.10. | Desarrollo personal .....         | 99  |
| 6.2.11. | Elementos de trabajo.....         | 101 |
| 6.2.12. | Relaciones interpersonales .....  | 103 |
| 6.2.13. | Buen servicio.....                | 105 |
| 6.2.14. | Solución de conflictos.....       | 107 |
| 6.2.15. | Expresión informal positiva ..... | 108 |
| 6.2.16. | Estabilidad laboral.....          | 110 |
| 6.2.17. | Valoración .....                  | 113 |
| 6.2.18. | Salario .....                     | 115 |
| 6.2.19. | Agilidad.....                     | 117 |
| 6.2.20. | Evaluación de desempeño.....      | 119 |
| 6.2.21. | Retroalimentación .....           | 121 |
| 6.2.22. | Selección del personal.....       | 122 |
| 6.2.23. | Inducción.....                    | 125 |
| 6.2.24. | Imagen de la organización .....   | 127 |

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.3. Propuesta de plan de intervención del clima organizacional de la empresa |     |
| Checkeados.....                                                               | 131 |
| Conclusiones .....                                                            | 138 |
| Recomendaciones.....                                                          | 139 |
| Referencias bibliográficas .....                                              | 140 |
| Anexos.....                                                                   | 147 |

## Lista de tablas

|                                                                                                                                           | Pág. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Tabla 1. Estado del arte.....                                                                                                             | 26   |
| Tabla 2. Factores clave del Modelo de Álvarez: .....                                                                                      | 35   |
| Tabla 3. 24 Dimensiones del clima organizacional.....                                                                                     | 39   |
| Tabla 4. Fuentes de recolección de información .....                                                                                      | 70   |
| Tabla 5. Fortalezas y áreas de mejora del clima organizacional de la empresa Checkeados... 76                                             | 76   |
| Tabla 6. Perfil general por dimensión clima organizacional Checkeados .....                                                               | 78   |
| Tabla 7. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Claridad organizacional) .....   | 80   |
| Tabla 8. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Estructura organizacional) ..... | 82   |
| Tabla 9. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Participación) .....             | 85   |
| Tabla 10. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Instalaciones) .....            | 87   |
| Tabla 11. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Comportamiento sistémico) ..... | 90   |
| Tabla 12. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Relación simbiótica) .....      | 92   |
| Tabla 13. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Liderazgo) .....                | 94   |

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 14. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Consenso).....                    | 96  |
| Tabla 15. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (trabajo gratificante) .....       | 98  |
| Tabla 16. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Desarrollo personal).....         | 100 |
| Tabla 17. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Elementos de trabajo) .....       | 102 |
| Tabla 18. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Relaciones interpersonales) ..... | 104 |
| Tabla 19. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Buen servicio) .....              | 106 |
| Tabla 20. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Solución de conflictos) .....     | 108 |
| Tabla 21. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Expresión informal positiva)..... | 110 |
| Tabla 22. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Estabilidad laboral) .....        | 112 |
| Tabla 23. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Valoración) .....                 | 114 |
| Tabla 24. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Salario) .....                    | 116 |

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 25. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Agilidad) .....                  | 118 |
| Tabla 26. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Evaluación de desempeño) .....   | 120 |
| Tabla 27. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Retroalimentación).....          | 122 |
| Tabla 28. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Selección de personal) .....     | 124 |
| Tabla 29. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Inducción) .....                 | 126 |
| Tabla 30. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Imagen de la organización) ..... | 128 |
| Tabla 31. Propuesta de plan de intervención.....                                                                                           | 135 |

## Lista de figuras

|                                                                                                                                                                                                 | Pág. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Figura 1. Árbol de problemas.....                                                                                                                                                               | 22   |
| Figura 2. Ciclo del Modelo de Evaluación.....                                                                                                                                                   | 36   |
| Figura 3. Dimensiones para el análisis del Clima Organizacional.....                                                                                                                            | 39   |
| Figura 4. Pirámide de necesidades de Maslow .....                                                                                                                                               | 47   |
| Figura 5. Modelo básico de Motivación.....                                                                                                                                                      | 49   |
| Figura 6. Modelo de Motivación.....                                                                                                                                                             | 55   |
| Figura 7. Etapas del ciclo Motivacional .....                                                                                                                                                   | 56   |
| Figura 8. Ciclo Motivacional con frustración o compensación .....                                                                                                                               | 56   |
| Figura 9. Mapa de Chile .....                                                                                                                                                                   | 58   |
| Figura 10. Checkeados .....                                                                                                                                                                     | 63   |
| Figura 11. ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de Checkeados?.....                                                                    | 79   |
| Figura 12. Cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.....                                                                                                            | 80   |
| Figura 13. ¿Cree que la estructura organizacional permite y/o ayuda a que las personas y los equipos trabajen juntos de manera efectiva y agilice los procesos para lograr los objetivos? ..... | 81   |
| Figura 14. Cuáles son las causas que le han impedido alcanzarlos.....                                                                                                                           | 82   |
| Figura 15. En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones .....   | 84   |
| Figura 16. Cuáles son las causas que le han impedido tener esa oportunidad.....                                                                                                                 | 85   |
| Figura 17. ¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de Checkeados, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo? .....                                                         | 86   |

|                                                                                                                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 18. Cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.....                                                                                                                                                          | 87  |
| Figura 19. Las personas y las áreas trabajan juntas de manera positiva y unida, dando prioridad a los objetivos de la empresa en lugar de enfocarse solo en sus propios intereses. ....                                                       | 89  |
| Figura 20. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                                                                 | 90  |
| Figura 21. ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos? .....                                                                     | 91  |
| Figura 22. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                                                                 | 92  |
| Figura 23. Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales .....                                                                  | 93  |
| Figura 24. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal.. ....                                                                                                                                                                | 94  |
| Figura 25. Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos..... | 95  |
| Figura 26. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                                                                 | 96  |
| Figura 27. Está usted ubicado en Checkeados en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad .....                                       | 97  |
| Figura 28. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                                                                 | 98  |
| Figura 29. ¿La empresa apoya que sigas aprendiendo y mejorando tanto en tu vida personal como en tu trabajo de manera constante? .....                                                                                                        | 99  |
| Figura 30. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                                                                 | 100 |
| Figura 31. Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo ..                                                    | 101 |

|                                                                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 32. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 102 |
| Figura 33. Las relaciones interpersonales que se dan en la Checkeados son realmente las mejores .....                                                                                          | 103 |
| Figura 34. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 104 |
| Figura 35. En general, los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas o grupos cumplen con los requisitos necesarios, son de buena calidad y se entregan a tiempo.....            | 105 |
| Figura 36. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 106 |
| Figura 37. Los conflictos entre personas o grupos se resuelven a tiempo, buscando soluciones que satisfagan a todas las partes y fomenten el acercamiento entre ellas .....                    | 107 |
| Figura 38. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 108 |
| Figura 39. Tiene usted en Checkeados amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal .....                                                                               | 109 |
| Figura 40. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 110 |
| Figura 41. Brinda Checkeados la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad.....                                                 | 111 |
| Figura 42. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 112 |
| Figura 43. A las personas que se distinguen en Checkeados se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma .....                                                                         | 113 |
| Figura 44. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 114 |
| Figura 45. Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo .....                                                                                                  | 115 |
| Figura 46. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 116 |
| Figura 47. Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... que se tienen en la empresa son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad .. | 117 |

|                                                                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 48. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 118 |
| Figura 49. Los métodos para evaluar el rendimiento de las personas en el trabajo son adecuados<br>.....                                                                                        | 119 |
| Figura 50. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 120 |
| Figura 51. Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna<br>frecuencia.....                                                                                   | 121 |
| Figura 52. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 122 |
| Figura 53. Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la empresa además de contar<br>con el talento necesario para realizar determinadas labores se destacan por su calidad humana | 123 |
| Figura 54. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 124 |
| Figura 55. Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan<br>a la organización es la mejor.....                                                         | 125 |
| Figura 56. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 126 |
| Figura 57. Cómo percibe usted la imagen de Checkeados.....                                                                                                                                     | 127 |
| Figura 58. Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal. ....                                                                                                                  | 128 |

## Lista de anexos

|                                                                                          | Pág. |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Anexo A. Archivo plano entrevista diagnóstica persona del área de recursos humanos ..... | 147  |
| Anexo B. Archivo plano entrevista diagnóstica Gerente .....                              | 160  |
| Anexo C. Archivo plano entrevista diagnóstica trabajador más antiguo .....               | 166  |
| Anexo D. Preguntas encuesta.....                                                         | 171  |

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar como claridad en las funciones y responsabilidades influye en el clima laboral de la empresa Checkeados en 2025, la metodología empleada fue de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y método inductivo, se realizaron 3 entrevistas semiestructuradas al personal de la empresa y 27 encuestas realizadas a partir del instrumento propuesto por Álvarez de las 24 dimensiones del clima organizacional. Al finalizar se identificaron fortalezas en diversas áreas, pero también desafíos significativos, especialmente en salario, instalaciones y evaluación del desempeño. Se determinó que la falta de claridad en roles afecta la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores, impactando su percepción del entorno laboral. Para mejorar la estabilidad y equidad, se propuso un plan de acción centrado en optimizar la comunicación, mejorar procesos, establecer roles y fomentar la colaboración, lo que contribuirá a un ambiente más positivo, motivador y productivo dentro de la organización.

Palabras clave: clima organizacional, funciones, percepción y plan de acción.

## **Abstract**

The objective of this research was to analyze how clarity in the roles and responsibilities influences the work environment of Checkeados in 2025. The methodology used was qualitative, descriptive and inductive; 3 semi-structured interviews were conducted with the company's personnel and 27 surveys were conducted based on the instrument proposed by Álvarez of the 24 dimensions of organizational climate. At the end, strengths were identified in several areas, but also significant challenges, especially in salary, facilities and performance evaluation. It was determined that the lack of role clarity affects employee satisfaction and performance, impacting on their perception of the work environment. To improve stability and equity, an action plan was proposed that focuses on optimizing communication, improving processes, establishing roles and fostering collaboration, which will contribute to a more positive, motivating and productive environment within the organization.

Key words: organizational climate, roles, perception and action plan.

## **Introducción**

El clima organizacional es un elemento esencial para el éxito y la estabilidad de una empresa, ya que influye directamente en la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral, las relaciones interpersonales, la comunicación interna y la cultura corporativa. Según Hernández (2024), un clima laboral favorable contribuye a mejorar el desempeño y la retención de talento; por el contrario, cuando es inadecuado, puede generar problemas psicológicos, emocionales e incluso físicos en los trabajadores, afectando su rendimiento y aumentando la rotación de personal.

Un ambiente organizacional negativo repercute tanto en la empresa como en sus colaboradores, provocando desmotivación, disminución en la productividad y fallas en la comunicación interna. Esto, a su vez, se traduce en una menor calidad del trabajo y un incremento en la frecuencia de errores. En el caso de la empresa Checkeados, ubicada en Santiago de Chile, un diagnóstico basado en el modelo de Álvarez (1993), durante los últimos meses han notado dificultades en sus procesos operativos, según las entrevistas previas aplicadas a 3 personas de la empresa, es probable que las dificultades surgen de la falta de claridad en las funciones y responsabilidad, lo que genera la necesidad de realizar un diagnóstico de la situación actual del clima laboral de la empresa Checkeados. Por lo anterior, la presente investigación tuvo como objetivo determinar como la claridad en las funciones y responsabilidades de los cargos afecta el clima laboral de la empresa Checkeados de la ciudad de Santiago de Chile en el año 2025.

En los siguientes apartados se expone la problemática, justificación, objetivos, marco de referencia y metodología empleados para analizar el clima organizacional, finalizando con las conclusiones y recomendaciones producto de la identificación de las 24 dimensiones del clima organizacional.

## **1. Planteamiento del problema**

El clima organizacional es un factor clave para el éxito y sostenibilidad de una empresa, este término hace referencia a la percepción que tienen los empleados sobre el entorno laboral, las relaciones interpersonales, la comunicación interna y la cultura organizacional, de acuerdo con Hernández (2024) este puede contribuir a mejorar el desempeño y aumentar la retención de personal, sin embargo, cuando el clima organizacional es inadecuado los colaboradores tiene dificultades a nivel psicológico, emocional o inclusive físico, derivando en una baja retención, altos niveles de rotación y un bajo desempeño laboral.

En este orden de ideas, un clima organizacional negativo puede generar problemáticas que impactan negativamente tanto a la empresa como a los colaboradores, entre los efectos más comunes se encuentran la desmotivación del personal, la baja productividad y una comunicación deficiente entre los equipos de trabajo; estas dificultades suelen traducirse en una disminución de la calidad del trabajo y en una mayor tasa de errores, de acuerdo con el informe sobre salud mental de Axa para 2024, las consecuencias más comunes de un mal clima organizacional en los colaboradores son: cansancio y pérdida de energía (58%), problemas para dormir (50%), estrés y ansiedad (47%), pérdida de interés en actividades habituales (46%), dificultad para concentrarse y tomar decisiones (46%), baja confianza en sí mismo (43%), sentimiento de inutilidad (41%) y trastornos alimenticios (33%) (Hernández, 2024).

En consecuencia, la insatisfacción del personal es un síntoma evidente de un clima organizacional negativo y puede tener consecuencias graves, de acuerdo con el informe sobre Análisis de tendencias y salarios 2024 de la firma de reclutamiento, el 55% de los trabajadores en Latinoamérica están desmotivados, el sueldo, los beneficios, el bienestar y el liderazgo encabezan

la lista de los elementos que generan más insatisfacción (Hernández, 2024). Cuando los colaboradores no se sienten satisfechos, es probable que experimenten altos niveles de estrés y frustración, lo que puede llevar a un incremento en las tasas de ausentismo y a una disminución de la creatividad e innovación. Asimismo, la insatisfacción también afecta la retención de talento, ya que los trabajadores buscarán otras oportunidades donde se sientan más valorados y comprometidos, este fenómeno incrementa los costos de la empresa en términos de contratación y capacitación de nuevos empleados, además de afectar la cohesión interna (Hernández, 2024).

En el caso de la empresa Checkeados, ubicada en Santiago de Chile, se realizó un diagnóstico inicial, partiendo del modelo de Álvarez (1993) y las 24 dimensiones para determinar el problema principal, sus causas y efectos, se entrevistó al gerente, una persona de recursos humanos y el trabajador más antiguo, a partir de esto se identificó que la empresa enfrenta importantes desafíos relacionados con la satisfacción laboral de sus colaboradores, derivados principalmente de problemas estructurales y organizativos; la falta de claridad en la asignación de funciones y responsabilidades ha generado confusión y sobrecarga de tareas entre los empleados, en muchas ocasiones, roles y tareas no están claramente definidos, de acuerdo con lo expuesta por la persona de recursos humanos “la función está muy mezclada, eso hace que en ocasiones haya como una confusión de las tareas”, lo que también puede fomentar una duplicidad en las funciones y conflictos interdepartamentales, esta situación no solo afecta la eficiencia operativa, sino también la moral de los trabajadores, quienes perciben un ambiente desordenado que impacta su desempeño y motivación.

Otro factor crítico es la comunicación informal predominante en la empresa, el uso extendido de WhatsApp, a pesar de que existen canales formales como correos electrónicos para documentar la información, los colaboradores evitan emplearlos, prefiriendo el uso del WhatsApp para

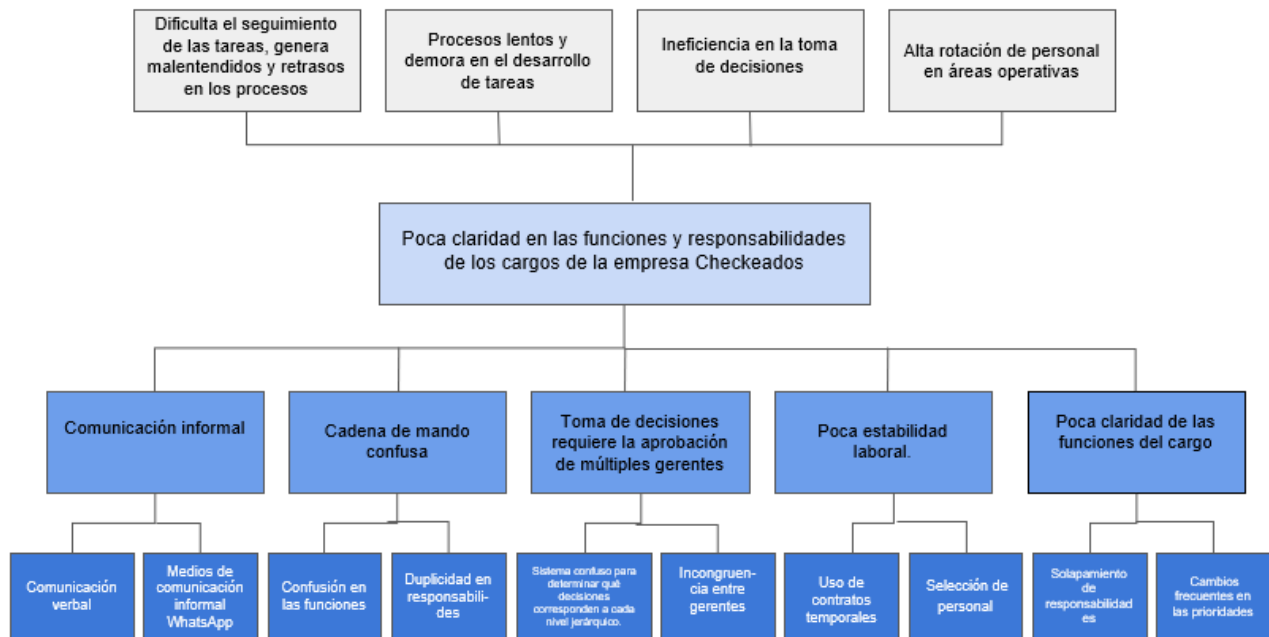
comunicaciones, licencias, ausentismo, cambios de puesto o reemplazo, entre otras situaciones que se pueden presentar que afectan directamente la función de la empresa. Esto ha resultado en distorsiones y malentendidos frecuentes, esta dinámica impide un seguimiento claro de las decisiones y acciones, generando retrasos y confusión, de la misma manera, la informalidad en las relaciones laborales dificulta la transmisión de objetivos claros, lo que afecta la cohesión de los equipos y la visión compartida dentro de la organización.

Por otro lado, el liderazgo y la toma de decisiones también presentan retos significativos, en Chequeados, muchas decisiones deben pasar por múltiples niveles jerárquicos, de acuerdo con la persona de recursos humanos, las decisiones deben ser aprobadas por al menos 4 personas (la gerencia, el encargado, el dirigido, personal de recursos humanos, entre otros), lo que no solo ralentiza los procesos, sino que también crea inconsistencias; los colaboradores reportan que no existe un sistema definido para determinar qué decisiones corresponden a cada nivel, lo que incrementa la frustración y la percepción de favoritismo.

Por otro lado, la rotación de personal y el ausentismo también son síntomas visibles de los problemas laborales en Chequeados ya que, en áreas operativas, el flujo constante de entrada y salida de trabajadores refleja una alta rotación, agravada por el uso de contratos temporales que reducen la estabilidad laboral; esto genera desconfianza en los colaboradores y dificulta la formación de equipos cohesionados y trabajando en sinergia, además de la limitación del crecimiento profesional en la empresa. Sobre las condiciones laborales, las personas entrevistadas la perciben como positiva en algunos aspectos, sin embargo, exponen que la falta de disciplina y responsabilidad en ciertas áreas ha impactado negativamente la productividad general.

Lo anterior se resume en el siguiente árbol de problemas

**Figura 1. Árbol de problemas**



Nota: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantean la siguiente pregunta:

¿Cómo la claridad en las funciones y responsabilidades de los cargos afecta el clima laboral de la empresa Checkeados?

Y en consecuencia, las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación actual del clima laboral de la empresa Checkeados de la ciudad de Santiago?
- ¿Cómo inciden las variables o dimensiones del clima organizacional en la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores de la empresa Checkeados?
- ¿Cuáles son las acciones de intervención del clima organizacional que mejoren la satisfacción de los trabajadores de la empresa Checkeados?

## 2. Justificación

La falta de un análisis formal sobre la satisfacción del personal en la empresa Checkeados en Santiago de Chile, representa un riesgo considerable para su estabilidad y crecimiento; la satisfacción del personal es un indicador clave del clima organizacional y un factor crucial para el desempeño y la sostenibilidad de la organización, no abordar esta problemática puede generar impactos negativos, tanto en el bienestar de los colaboradores como en los resultados de la empresa. Según Hernández (2024), un clima organizacional adecuado fomenta la retención de personal y mejora el rendimiento; por lo tanto, ignorar esta medición podría traducirse en una baja productividad y alta rotación de empleados.

De acuerdo con las entrevistas de diagnóstico, la insatisfacción laboral en Chequeados está profundamente arraigada en problemas de estructura organizacional, liderazgo, comunicación y condiciones laborales, a pesar de que la empresa muestra aspectos positivos como el compañerismo y el potencial de desarrollo profesional, además, se identifican oportunidades de mejora en cuanto a la definición de roles, generar estrategias para emplear los canales formales de comunicación y establecer un liderazgo más ágil y consistente.

Abordar esta problemática a través de mediciones periódicas del clima organizacional traería beneficios significativos; un análisis detallado del entorno laboral permitiría a la empresa identificar las áreas que requieren intervención, mejorando la comunicación interna y fortaleciendo las relaciones interpersonales. Además, al contar con datos sobre la percepción de los empleados, sería posible ajustar las políticas de liderazgo, beneficios y bienestar, contribuyendo a un entorno más saludable y colaborativo. Esto no solo elevaría la satisfacción de los trabajadores, sino que también fortalecería la cohesión interna y mejoraría el rendimiento general de la empresa.

Los beneficios de realizar un análisis formal del clima organizacional incluyen la retención de talento, una mayor motivación del personal y una reducción en los costos de rotación, atender estos elementos mediante evaluaciones periódicas permitiría a Checkeados ajustar su estrategia de recursos humanos, reduciendo los niveles de insatisfacción y, en consecuencia, los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Las evaluaciones del clima laboral no solo permiten identificar problemas, sino que también son una herramienta para alinear los objetivos estratégicos de la empresa con las expectativas de los empleados. Factores como la comunicación, el tipo de liderazgo y las oportunidades de crecimiento profesional, tal como describen Pilligua y Arteaga (2019), deben formar parte de un análisis riguroso para crear un ambiente de trabajo más productivo y saludable. Abordar esta problemática no solo mejoraría la calidad de vida de los colaboradores, sino que también aseguraría el éxito a largo plazo de la empresa.

Por lo anterior, las evaluaciones periódicas del clima laboral permiten detectar áreas de mejora y crear planes de acción específicos para promover un ambiente más saludable y productivo, que se relacione con los objetivos estratégicos de la organización y busquen una mayor cohesión del personal. Pilligua y Arteaga (2019) describen 6 factores fundamentales para la evaluación del clima laboral: la comunicación como un sistema abierto, la colaboración enfocada en la calidad de las relaciones humanas al interior de la organización, la identificación del tipo de liderazgo de los colaboradores, la carrera profesional enfocado en el nivel de preparación académica, habilidades y destrezas, la satisfacción laboral y las condiciones físicas.

### **3. Objetivos**

#### **3.1.Objetivo general**

Determinar como la claridad en las funciones y responsabilidades de los cargos afecta el clima laboral de la empresa Checkeados de la ciudad de Santiago de Chile en el año 2025.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del clima laboral de la empresa Checkeados de la ciudad de Santiago.
- Analizar las variables o dimensiones del clima organizacional de la empresa Checkeados.
- Proponer un plan de intervención del clima organizacional de la empresa Checkeados

#### 4. Marco de referencia

En este apartado se presentan los antecedentes de la investigación a nivel internacional, el enfoque teórico utilizado, incluyendo autores y teorías, el marco conceptual, legal y contextual del objeto de estudio.

##### 4.1.Estado del arte

En la siguiente tabla se expone el estado del arte con las investigaciones a nivel internacional, desarrolladas entre 2019 y 2025 sobre el clima organizacional, satisfacción y desempeño laboral y sentido de pertenencia en empresas de diversos sectores (secundario y terciario).

**Tabla 1. Estado del arte**

| Año  | País                                    | Autor                                                       | Título                                                                                                                             | Objetivo                                                                                                                                                                              | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2019 | Perú                                    | Karina Veronica Pérez Yucra , Jean Manuel Campana Aguilar   | Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana | Determinar la relación que existe entre el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima metropolitana. | La metodología del estudio utilizó dos herramientas: la Escala de Sentido de Pertenencia de Herrera (2012) y la Escala de Satisfacción Laboral de Palma (2005), ambas validadas por expertos. El estudio fue correlacional, no experimental y de corte transversal, con una muestra de 202 trabajadores, analizando la relación entre ambas variables en un único momento.             | Los resultados indican que existe una fuerte relación positiva entre el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral, lo que significa que, a mayor vínculo con la empresa, mayor satisfacción laboral. También se halló que el compromiso de los empleados con la organización está estrechamente relacionado con su satisfacción laboral. Los empleados comprometidos tienden a sentirse más satisfechos, lo que se ve reflejado en su desempeño y en su capacidad para afrontar desafíos.                                         |
| 2019 | Colombia, Ansermanuevo, Valle del Cauca | Diana Marcela Lourido López; María Carlota Rendón Echeverry | Estudio de satisfacción laboral en un modelo de contratación por cuentas en participación en Ladrillera Guayacanes                 | Establecer el grado de satisfacción laboral en colaboradores vinculados bajo el modelo de contratación por cuentas en participación en Ladrillera Guayacanes                          | La metodología utilizada en esta investigación es de tipo mixta, ya que combina enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una visión más completa del fenómeno estudiado. La integración de ambos métodos puede hacerse manteniendo sus estructuras originales (forma pura) o adaptándolos para mejorar la eficiencia y reducir los costos del estudio (forma modificada). En | En Ladrillera Guayacanes, los empleados muestran un alto nivel de satisfacción con su trabajo y el tipo de contratación, lo que les genera un sentido de reconocimiento y estabilidad. El 97% de los empleados encuestados expresó estar satisfecho o muy satisfecho con su empleo. Los factores más destacados de satisfacción incluyen la satisfacción intrínseca y la participación, con un 83,76% de los empleados mostrando satisfacción. El ambiente físico y la supervisión también obtuvieron buenos resultados, con un 58,22% y |

|      |      |                                                                                                                                                      |                                                                         |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |      |                                                                                                                                                      |                                                                         |                                                                                                                                                           | cuanto al muestreo, se utilizó un muestreo intencional o por conveniencia, lo que significa que los participantes fueron seleccionados de manera práctica, buscando obtener la mejor información en el menor tiempo posible, según las circunstancias del estudio.                                                                                      | 91,8% de satisfacción, respectivamente. Sin embargo, la satisfacción con las prestaciones fue más baja en comparación, alcanzando un 81,75%. Además, se destacó que el tipo de contrato de participación, que vincula los ingresos con las ventas, es un factor importante de satisfacción, ya que el 84% de los encuestados expresó sentirse satisfecho o muy satisfecho con este modelo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2020 | Perú | Néstor Humberto Chagray Ameri; Santiago Ernesto Ramos Y Yovera; Abraham Cesar Neri Ayala; Rufino Máximo Maguiña Maza; Yaneline Nilda Hidalgo Vasquez | Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana | Identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa lechera en la provincia de Huaura, Perú. | La metodología utilizada fue un análisis correlacional, en el cual se aplicó un cuestionario a 40 trabajadores de diferentes áreas de la empresa para evaluar estos factores y su posible interrelación.                                                                                                                                                | La investigación concluyó que la empresa tiene un clima organizacional favorable, lo que influye positivamente en el desempeño de sus trabajadores. Sin embargo, se recomienda implementar un programa de mejora continua que incluya actividades como capacitaciones y talleres, para mejorar aún más los resultados y el rendimiento laboral. Además, los líderes deben considerar las opiniones de los empleados para fomentar la confianza y generar nuevas ideas que contribuyan al crecimiento de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2020 | Perú | Janina Saavedra Meléndez; José Manuel Delgado Bardales                                                                                               | Satisfacción laboral en la gestión administrativa                       | Caracterizar la satisfacción laboral en la gestión administrativa.                                                                                        | La investigación utilizó una metodología cualitativa, con un diseño no experimental y descriptivo. Se basó en una revisión sistemática de artículos científicos nacionales e internacionales sobre gestión administrativa y satisfacción laboral. Se empleó una tabla de registro de datos para organizar la información de 11 artículos seleccionados. | La insatisfacción suele estar vinculada a problemas como la falta de comunicación, bajos salarios, deficiente gestión de recursos y la falta de capacitación. La gestión administrativa influye directamente en la satisfacción laboral, ya que una adecuada dirección y organización favorecen un ambiente de trabajo positivo y motivador. Factores como la participación en la toma de decisiones y un liderazgo efectivo también son clave para mejorar la satisfacción de los trabajadores y, por ende, el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las investigaciones, realizadas principalmente en México, Perú, Chile y Ecuador, destacan la importancia de una gestión administrativa eficiente que considere las necesidades y el bienestar de los colaboradores. |

|      |                 |                                                                                            |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020 | Colombia        | Santamaria, Álvaro Hernández, Hugo G. Niebles, William A                                   | Gestión estratégica de talento humano: su influencia sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero de la costa caribe colombiana | Determinar la influencia de la Gestión estratégica de Talento Humano sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero                                                                                                            | La metodología fue aplicada, descriptiva, correlacional; su diseño no experimental, de campo. La población fue de 35 empleados la confiabilidad de 0,95 y 1, con el método de Crombach.                                                                                                                                                                                                                                                          | Los empleados mostraron desconocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la empresa, lo que impactó negativamente en su compromiso e identificación con la organización. La falta de estrategias claras y la escasa participación de los empleados en su desarrollo condujeron a una débil gestión del talento humano, afectando la productividad y la permanencia de las empresas en el mercado. En cuanto a la satisfacción laboral, se destacó que los sistemas de recompensas y la realización de trabajos mentalmente desafiantes son factores clave para aumentar la motivación y el rendimiento de los empleados.                                                                                                                                                      |
| 2021 | Colombia,       | Alexander Daza Corredora; Leonardo de Jesús Beltrán Garcíab; Wuendy Johana Silva Rodríguez | Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana                                    | Describir el clima organizacional en cuatro empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana.                                                                                                                             | Se utilizó una metodología cuantitativa, de tipo descriptivo y de corte transversal. La población estuvo compuesta por 1,234 empleados, de los cuales se seleccionó una muestra de 301 utilizando muestreo aleatorio estratificado. Para la evaluación del clima organizacional, se aplicó el instrumento IMCOE adaptado, que mide cuatro dimensiones: caracterización, condiciones de trabajo, entorno laboral y comportamiento organizacional. | Se observó que los salarios son el principal factor motivante, seguido de una infraestructura adecuada y buenas herramientas de trabajo. Sin embargo, se identificaron diferencias de satisfacción salarial entre géneros, con las mujeres mostrando menor satisfacción en este aspecto. En cuanto al entorno laboral, el trabajo en equipo es valorado positivamente, y la comunicación entre empleados es favorable. No obstante, el personal operativo, especialmente el femenino y joven, expresó insatisfacción con el empoderamiento en sus roles y la escasa participación en decisiones. Se concluyó que el clima organizacional en este sector depende de aspectos como el salario, las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones. |
| 2022 | Colombia, Tunja | Juan M. Mendoza-Vargas; Víctor M. Burbano-Pantoja; Hugo H. Mendoza-Vargas                  | Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia)   | Analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal involucrado en las prácticas empresariales de LAEMCO en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la UPTC, en Tunja, Colombia. | La metodología utilizada fue un diseño descriptivo-correlacional, basado en la recolección de datos a través de una encuesta aplicada a 75 personas, incluyendo practicantes, empleados e instructores.                                                                                                                                                                                                                                          | Se encontró que un buen clima organizacional, caracterizado por relaciones interpersonales positivas y un adecuado manejo de conflictos, influye directamente en el desempeño de los empleados. Además, la comunicación efectiva y el control emocional ante problemas también son factores clave que afectan el desempeño laboral.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|      |                           |                                                           |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|---------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2022 | Colombia                  | Derly Karolina Barco Moreno                               | Satisfacción laboral en una empresa avícola de Bucaramanga, Santander                       | Analizar la satisfacción laboral de los empleados de los puntos de venta de una empresa avícola en Bucaramanga, con el fin de identificar factores clave como el reconocimiento laboral y la participación en las decisiones, que pueden mejorar el desempeño y la ventaja competitiva de la organización en el mercado. | La metodología utilizada en esta investigación es de enfoque cuantitativo, con el objetivo de medir las dimensiones de la satisfacción laboral. Se emplea un diseño no experimental de tipo transversal, ya que los datos se recolectan en un solo momento. La población está compuesta por gerentes, directores y empleados de la compañía, y la muestra se selecciona mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, con un total de 54 personas, específicamente del personal operativo de los puntos de venta. | La motivación de los empleados influye positivamente en su entorno laboral y, a su vez, en los resultados de la empresa. Además, la satisfacción de los trabajadores está estrechamente relacionada con la lealtad de los clientes y la calidad del servicio, lo que mejora la rentabilidad. Se confirma que el bienestar laboral impacta directamente en el rendimiento de los empleados, afectando también su bienestar psicológico y personal. Sin embargo, las mediciones de satisfacción laboral pueden tener márgenes de error debido a la influencia de factores personales además de los laborales. En la empresa estudiada, se identificó que el reconocimiento es un área crítica de mejora, ya que está generando insatisfacción laboral. Se recomienda incorporar prácticas que fomenten el desarrollo personal y profesional, un buen ambiente de trabajo y una adecuada remuneración. |
| 2022 | Colombia, Valle del Cauca | Agudelo Orrego, Beatriz Eugenia; Escobar Valencia, Miriam | Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia | Analizar el nivel de productividad laboral en 25 empresas del sector panificador del Valle del Cauca, Colombia, con el fin de identificar las dimensiones que explican mejor su variación.                                                                                                                               | La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, utilizando un diseño de investigación correlacional. Se aplicaron dos encuestas estructuradas: una a 25 gerentes y administradores de las panaderías y otra a 155 empleados.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Las organizaciones participantes en el estudio son principalmente micro y pequeñas empresas, con una mayoría de mujeres en edades de 30 a 50 años en roles de supervisores y operarios. Los factores más relevantes para la productividad laboral, según tanto jefes como empleados, son la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y el clima organizacional, mientras que la participación del personal y las competencias tienen menos impacto. La antigüedad en la empresa influye en la productividad, ya que la experiencia mejora el desempeño.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|      |      |                                                                                                                      |                                               |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2023 | Perú | Díaz Dumont, Jorge Rafael; Ledesma Cuadros, Mildred Jénica; Tito Cárdenas, Julia Victoria; Carranza Haro, Luis Ronar | Satisfacción laboral: algunas consideraciones | describir la satisfacción laboral de trabajadores de empresas de fabricación textil de Arequipa, Perú | La metodología utilizada en esta investigación es cuantitativa, de tipo no experimental y de corte descriptivo. Se aplicó un cuestionario a los trabajadores de algunas empresas del sector textil en Arequipa, Perú, con el objetivo de describir su satisfacción laboral. | Las políticas orientadas a mejorar la satisfacción laboral son esenciales para alcanzar los objetivos empresariales, ya que empleados satisfechos son más productivos, comprometidos y motivados, lo que mejora la imagen de la empresa y contribuye al aumento de ventas, calidad de productos y eficiencia operativa. Implementar prácticas de gestión del talento humano que favorezcan la satisfacción laboral es un desafío para las empresas, pero también una oportunidad para optimizar el desempeño de los trabajadores y fortalecer los recursos humanos, logrando una mejor actitud y comportamiento, y un alto rendimiento dentro de las organizaciones. |
|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Nota: Elaborado con base en Pérez y Campana (2019), Lourido y rendón (2019), Chagray et al. (2020), Saavedra y Delgado (2020), Daza Et al (2021), Mendoza Et al. (2022), Barco (2022), Agudelo y Escobar (2022) y Dumont Et al, (2023).

## 4.2.Marco teórico

Este capítulo explora la teoría del clima organizacional como la percepción de los colaboradores de su entorno laboral, además de las relaciones humanas y teorías como la X y Y, la pirámide de Maslow, teoría de la motivación y la cultura organizacional.

### 4.2.1. *Clima organizacional*

La base teórica sobre el clima organizacional se construye a partir de los estudios de Lewin (1951), citado por Ramos (2012), quien sostiene que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende únicamente de sus características personales, sino también de cómo percibe su entorno laboral y los elementos de la organización; entre las características personales que influyen, se incluyen la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo, las cuales, combinadas con la percepción que tiene sobre su entorno laboral y la estructura y procesos

organizacionales de la empresa en la que trabaja, influyen de manera significativa en su comportamiento, especialmente en cuanto a su rendimiento y productividad.

Según García (2009), el concepto de clima organizacional fue introducido por Gellerman en 1960 dentro de la psicología industrial/organizacional, pero debido a su reciente desarrollo, no existe una definición unificada ni metodologías claras para estudiarlo; las descripciones varían desde factores objetivos como la estructura y políticas organizacionales hasta aspectos subjetivos como la cordialidad y el apoyo; no obstante, hay consenso en que el clima organizacional influye en los resultados individuales debido a su impacto en las percepciones de los empleados. Según Méndez (2006), citado por García (2009), el clima organizacional surge de la idea de que las organizaciones son entornos dinámicos compuestos por personas y grupos que generan comportamientos diversos, los cuales afectan dicho clima; este concepto, proveniente de la sociología y las relaciones humanas, se refiere al resultado de las interacciones sociales influenciadas por valores, actitudes y creencias, así como por el ambiente interno de la organización; en la actualidad, el clima organizacional es un tema clave en la gestión de personas y ha ganado relevancia como área de estudio en diversas organizaciones que buscan medirlo y analizarlo mediante metodologías específicas.

En este orden de ideas, Toro (1992) citado por Guevara (2018), define el clima organizacional como la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral, no como una opinión sobre ese entorno, ni como una evaluación de la satisfacción o insatisfacción con él, esta percepción surge de las interacciones entre los eventos y características de la organización.

En este sentido, los cambios dentro de los grupos organizacionales dependen principalmente de los individuos que interactúan en las instituciones, influenciados por su actitud, valores, expectativas y metas personales; por lo tanto, el clima de trabajo, como resultado de las relaciones

que se forman entre los miembros de la organización, se convierte en un factor clave que facilita los procesos de gestión, innovación y cambio dentro de la empresa (Guevara, 2018).

Chiavenato (2000), citado por García (2009), sostiene que el clima organizacional se puede entender como el conjunto de características o atributos del entorno de trabajo que son percibidos y vividos por los integrantes de la organización; estos factores del ambiente laboral no solo afectan la percepción de los empleados, sino que también ejercen una influencia directa sobre sus comportamientos y actitudes dentro de la empresa; en este sentido, el clima organizacional tiene un papel fundamental en la forma en que los empleados se relacionan entre sí, con sus superiores y con la propia organización, ya que puede promover o dificultar aspectos como la cooperación, la motivación y el rendimiento laboral. Por lo tanto, un clima organizacional positivo es esencial para el bienestar de los empleados y el éxito de la empresa

Ramos (2012), presenta seis características clave de la cultura organizacional:

1. Regularidad en los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros de la organización se caracterizan por el uso de un lenguaje común, terminología específica y rituales relacionados con comportamientos y diferencias.
2. Normas: Son los patrones de conducta que sirven como guías sobre la forma en que se deben realizar las tareas dentro de la organización.
3. Valores predominantes: Son los principios que la organización considera más importantes y espera que los miembros compartan, tales como la calidad del producto, la baja tasa de ausentismo y la alta eficiencia.
4. Filosofía: Se refiere a las políticas que refuerzan las creencias sobre cómo se deben tratar tanto a los empleados como a los clientes.

5. Reglas: Son los lineamientos establecidos sobre el comportamiento dentro de la organización, los cuales los nuevos miembros deben aprender para poder integrarse y ser aceptados por el grupo.
6. Clima organizacional: Es la sensación general que transmite el ambiente de trabajo, que refleja cómo interactúan los miembros entre sí, cómo se tratan a los clientes, cómo se manejan las relaciones con los proveedores, entre otros aspectos.

Según Tamayo y Traba (2017) citado por Sotelo y Figueroa (2017), para evaluar el clima organizacional es necesario contar con un modelo teórico y un procedimiento metodológico que permitan identificar las necesidades del personal respecto al ambiente laboral, y que se vinculen con la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional; tras identificar los problemas principales, se propone un plan de acción para mejorar las deficiencias y optimizar la gestión empresarial; los objetivos clave del proceso son:

1. Definir el estado del clima organizacional a partir del análisis de variables clave.
2. Proponer un plan de acción para mejorar la gestión dentro de la organización.

El análisis se basa en el conocimiento de la organización y en el estudio de teorías previas para desarrollar un modelo de clima organizacional que aborde las dimensiones esenciales del ambiente en la entidad (Sotelo y Figueroa, 2017).

Por otro lado, Álvarez (1995), citado también por García (2009), conceptualiza el clima organizacional como el conjunto de condiciones que se generan en el entorno laboral, producto de la interacción de varios factores, tales como los aspectos interpersonales, físicos y organizacionales; este clima se refiere al ambiente en el que los empleados desarrollan sus actividades diarias, el cual tiene un impacto directo y significativo en su satisfacción, actitud y comportamiento dentro de la organización; además, este entorno influye de manera crucial en la

creatividad, el bienestar y la productividad de los trabajadores, ya que una atmósfera positiva fomenta el compromiso, la innovación y el rendimiento general.

El modelo de evaluación del clima organizacional de Hernán Álvarez Londoño, desarrollado en 1995, permite a los encuestados evaluar 24 factores que influyen en el clima laboral, usando una escala del 1 al 10. En esta escala, el 1 representa el valor más bajo y el 10 el más alto, indicando un clima completamente gratificante; si los encuestados consideran que un factor no alcanza su nivel ideal, pueden explicar las razones de esta percepción, seleccionando causas de un conjunto de opciones o añadiendo sus propias razones; además, el modelo invita a los participantes a proponer soluciones para mejorar cada uno de los factores, con el fin de acercarse a la manifestación ideal del clima organizacional. Los factores evaluados incluyen aspectos como claridad y estructura organizacional, participación, relaciones interpersonales, liderazgo, salario, entre otros; es importante señalar que, al aplicar esta encuesta en grandes organizaciones, puede haber un riesgo de que los encuestados pierdan de vista el análisis global del clima organizacional (García, 2009).

Según González (2014), el modelo de Hernán Álvarez, denominado "Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante", desarrollado en 1995, se enfoca en evaluar el clima organizacional a través de diversos factores que afectan el ambiente laboral; estos factores incluyen claridad organizacional, estructura, participación, instalaciones, relaciones interpersonales, liderazgo, desarrollo personal, entre otros; cada factor se basa en la idea de que, si se gestionan adecuadamente, contribuirán a un clima más positivo y productivo en la organización.

Por ejemplo, el modelo propone que una mayor claridad sobre la misión y los objetivos de la organización mejora la toma de decisiones y reduce conflictos; también sugiere que un entorno físico agradable, una buena relación entre empresarios y empleados, y un liderazgo accesible y

motivador, influyen en un mejor clima organizacional. Además, se enfoca en la importancia de la participación de los empleados en decisiones clave y en el desarrollo personal continuo (González, 2014).

El modelo incluye la posibilidad de adaptar las evaluaciones a situaciones particulares de cada organización, permitiendo identificar factores adicionales que puedan ser relevantes; entre sus ventajas, destacan que ofrece un punto de referencia ideal, facilita el análisis del clima organizacional mediante una evaluación por factores, y propone soluciones a los problemas detectados; sin embargo, presenta desventajas, como su extensión y la dificultad de tabular las respuestas, debido a la naturaleza abierta de las preguntas, que también requieren un alto nivel de escolaridad para ser respondidas adecuadamente (González, 2014).

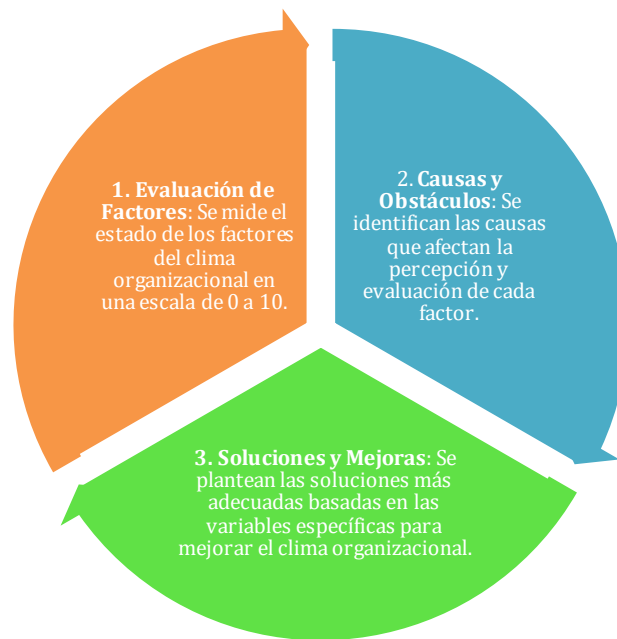
Según Álvarez y Reyes (2015), el modelo propuesto por Hernán Álvarez Londoño se enfoca en evaluar el clima organizacional a través de diferentes factores que influyen en el ambiente de trabajo y afectan la percepción de los empleados, lo cual repercute en su comportamiento y productividad; el modelo mide los factores físicos, interpersonales y organizacionales, y está diseñado para identificar las falencias del clima laboral para así mejorar el ambiente y lograr un clima gratificante.

**Tabla 2. Factores clave del Modelo de Álvarez:**

| <b>Categoría</b>     | <b>Factores de Influencia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Clima Organizacional | Satisfacción, creatividad, productividad, formación integral, calidad y buen servicio, buenas relaciones interpersonales, integración de personas y áreas, claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, entre otros. |

Nota. Elaboración Propia con base en Álvarez y Reyes (2015).

**Figura 2. Ciclo del Modelo de Evaluación**



Nota. Elaboración propia con base en Álvarez y Reyes (2015).

**Ventajas del Modelo:** El modelo puede aplicarse a cualquier organización, facilita la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones, permite realizar un análisis detallado de los factores que afectan el clima organizacional y ayuda a encontrar soluciones prácticas y mejorar la gestión (Álvarez, 2015).

**Desventajas del Modelo:** El modelo contiene preguntas abiertas que son difíciles de analizar y puede volverse extenso debido a la necesidad de evaluar causas y soluciones (Álvarez, 2015).

**Consideraciones clave del modelo de Hernán Álvarez:**

1. **Holismo enriquecido:** El clima organizacional debe desarrollarse de manera conjunta con la misión de la organización, considerando cómo factores como productividad, creatividad y calidad afectan el ambiente laboral y contribuyen a la misión de la organización (Álvarez, 2015).

2. **Integración de recursos:** El modelo valora la importancia de integrar variables como recursos económicos, tecnológicos, físicos y comerciales para optimizar el clima organizacional y alcanzar los objetivos organizacionales (Álvarez, 2015).
3. **Adaptabilidad:** El modelo es flexible, lo que permite ajustar las variables y orientarlas hacia el mejoramiento continuo según las necesidades de la organización (Álvarez, 2015).

Este enfoque busca mejorar el clima organizacional y, con ello, aumentar la productividad y el bienestar en el trabajo, alineando las necesidades organizacionales con los intereses de los empleados (Álvarez, 2015).

Por otro lado, Chiavenato (1999) afirmaba que la motivación a nivel individual está directamente relacionada con el clima organizacional a nivel grupal; los seres humanos deben adaptarse continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo que se conoce como "estado de adaptación"; esta adaptación varía entre personas y en un mismo individuo a lo largo del tiempo.

Cuando la motivación es baja debido a frustraciones o dificultades para satisfacer necesidades, el clima organizacional tiende a empeorar, lo que puede generar depresión, desinterés, apatía, descontento e incluso agresividad o inconformidad; el clima organizacional se refiere a las condiciones del entorno que perciben los miembros de una organización, y tiene un impacto significativo en su comportamiento; un clima favorable satisface las necesidades personales y eleva la moral de los empleados, mientras que un clima desfavorable no logra cumplir esas necesidades (Chiavenato, 1999).

Goncalves (1997), citado por Ramos (2012), plantea que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores organizacionales y las tendencias

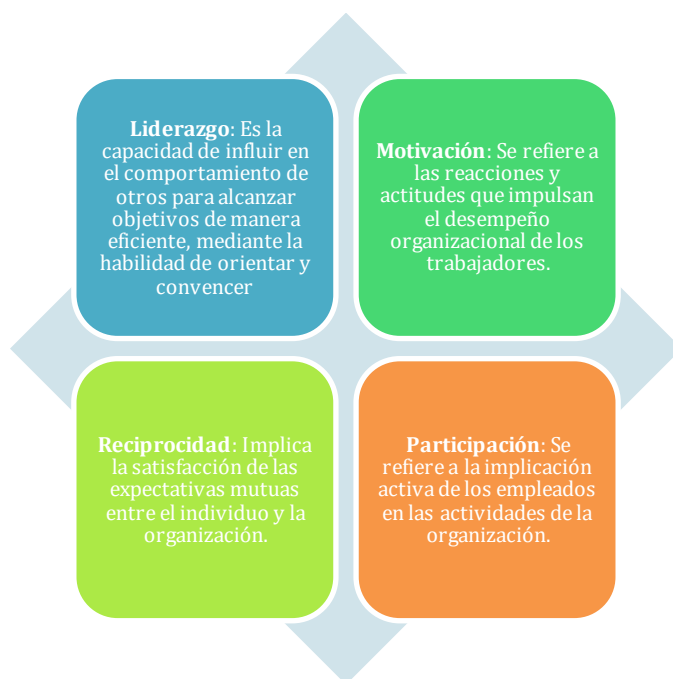
motivacionales, influyendo en comportamientos que tienen consecuencias sobre la organización, como la productividad, satisfacción o rotación.

Para comprender mejor el concepto, Goncalves (200), citado también por Ramos (2012) destaca los siguientes elementos:

1. El clima se refiere a las características del entorno laboral.
2. Estas características son percibidas, de manera directa o indirecta, por los trabajadores en ese entorno.
3. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
5. Las características del clima son relativamente permanentes y varían entre diferentes organizaciones y secciones dentro de una misma empresa.
6. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que componen la empresa, forman un sistema interdependiente y dinámico.

Según Chiavenato (2006), citado por Iglesias y Torres (2018), el análisis del Clima Organizacional se basa en cuatro dimensiones clave: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, cada una con categorías específicas; estas dimensiones ayudan a comprender cómo interactúan los miembros de una organización.

**Figura 3. Dimensiones para el análisis del Clima Organizacional**



Nota. Elaboración propia con base en Iglesias y Torres (2018).

De acuerdo con Álvarez (1994), el clima organizacional consta de las siguientes dimensiones:

**Tabla 3.** 24 dimensiones del clima organizacional

| Dimensión                 | Descripción                                                                                              |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Claridad organizacional   | Grado en que los empleados comprenden la estructura, objetivos y funciones dentro de la organización.    |
| Estructura organizacional | Nivel de definición y formalización de jerarquías, roles y procesos en la empresa.                       |
| Participación             | Oportunidad que tienen los empleados de involucrarse en la toma de decisiones y contribuir con ideas.    |
| Instalaciones             | Calidad, disponibilidad y adecuación del entorno físico de trabajo, incluyendo equipos y recursos.       |
| Comportamiento sistémico  | Coherencia entre los diferentes procesos organizacionales y su alineación con los objetivos generales.   |
| Relación simbiótica       | Nivel de interdependencia y beneficio mutuo entre la organización y sus empleados.                       |
| Liderazgo                 | Estilo y efectividad de los líderes en la dirección, motivación y gestión de sus equipos.                |
| Consenso                  | Grado de acuerdo entre los empleados y la dirección sobre decisiones clave y objetivos organizacionales. |
| Trabajo gratificante      | Nivel de satisfacción y sentido de logro que experimentan los empleados en sus tareas.                   |
| Desarrollo personal       | Oportunidades de capacitación, crecimiento y avance profesional dentro de la empresa.                    |

|                             |                                                                                                           |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elementos de trabajo        | Disponibilidad y calidad de los recursos necesarios para realizar las tareas asignadas.                   |
| Relaciones interpersonales  | Calidad y armonía de las interacciones entre compañeros y superiores en el entorno laboral.               |
| Buen servicio               | Compromiso de la organización con la calidad y eficiencia en la atención a clientes internos y externos.  |
| Solución de conflictos      | Capacidad de la empresa para gestionar y resolver disputas de manera efectiva y justa.                    |
| Expresión informal positiva | Libertad de los empleados para comunicarse abiertamente en un ambiente de confianza y respeto.            |
| Estabilidad laboral         | Seguridad y continuidad en el empleo dentro de la organización.                                           |
| Valoración                  | Reconocimiento y aprecio por el desempeño y contribuciones de los empleados.                              |
| Salario                     | Justicia y competitividad de la remuneración económica en relación con el mercado y desempeño individual. |
| Agilidad                    | Rapidez y eficiencia en la toma de decisiones y ejecución de procesos dentro de la empresa.               |
| Evaluación de desempeño     | Métodos utilizados para medir y retroalimentar el rendimiento de los empleados.                           |
| Retroalimentación           | Frecuencia y calidad de la información que reciben los empleados sobre su desempeño y desarrollo.         |
| Selección de personal       | Calidad y equidad en los procesos de contratación y elección de nuevos empleados.                         |
| Inducción                   | Efectividad del proceso de integración y orientación de nuevos colaboradores en la organización.          |
| Imagen de la organización   | Percepción interna y externa de la empresa en términos de reputación, cultura y valores.                  |

Fuente: Álvarez, 1994.

#### **4.2.2. Relaciones Humanas**

Las relaciones humanas son un conjunto sistemático de principios y conocimientos que rigen la interacción entre los individuos, con el objetivo de explicar y predecir el comportamiento humano en el contexto social e industrial; estas relaciones buscan promover una sociedad más justa, productiva y satisfactoria, y abordan aspectos como la regulación de la interacción entre personas y grupos, la mejora de las relaciones laborales y la resolución de conflictos, aunque a veces son malinterpretadas o simplificadas como "reglas de oro" para solucionar problemas humanos (Soria, 2004).

En la actualidad, las empresas enfrentan constantes cambios impulsados por la tecnología, decisiones gubernamentales y preferencias de los consumidores, lo que genera incertidumbre y

resistencia al cambio; las relaciones humanas buscan mitigar estos efectos mediante la participación y estrategias para reducir la tensión; es fundamental que los administradores comprendan estos cambios y promuevan un ambiente estable (Soria, 2004).

En este orden, las relaciones humanas se diferencian de la administración de personal, pero ambas se complementan; un programa efectivo debe abordar el desarrollo del personal, las relaciones grupales y la comunicación en todos los niveles de la organización. La calidad de las relaciones depende de políticas justas, la dirección y la habilidad de quienes gestionan las relaciones humanas (Soria, 2004).

Aunque el campo abarca temas como liderazgo, motivación y cambio organizacional, se critica por centrarse demasiado en la productividad empresarial y dejar de lado el desarrollo humano integral y el contexto social (Soria, 2004).

De acuerdo con Martínez (2017), las relaciones interpersonales en el trabajo suelen considerarse poco relevantes, pero son cruciales para evitar conflictos, mejorar la colaboración y promover un ambiente laboral saludable. Aunque muchas veces se priorizan las habilidades técnicas, es fundamental comprender que las habilidades interpersonales también son clave para la efectividad en el trabajo; este enfoque es respaldado por la Escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo, quien destacó la importancia de ver a la empresa como una unidad social, no solo productiva.

En las últimas décadas, las organizaciones han cambiado por el avance tecnológico y los cambios en los mercados, haciendo más importante que nunca la capacidad de comunicarse y llevarse bien con los compañeros; las habilidades interpersonales, o "habilidades de gente", son esenciales y deben ser cultivadas tanto como las habilidades técnicas. Sin embargo, estas habilidades no se aprenden de la misma forma que las disciplinas técnicas; se desarrollan a través de la práctica y la experiencia, no solo con conceptos abstractos (Martínez, 2017).

Por otro lado, la teoría de las relaciones laborales, según Blanch, et al. (2003), es un conjunto de principios y enfoques que estudian las interacciones entre empleadores y empleados en el contexto laboral, buscando mejorar la comunicación, resolver conflictos y promover un ambiente de trabajo armonioso; esta teoría se enfoca en establecer normas y estrategias que favorezcan una relación equitativa entre ambas partes, promoviendo la productividad y el bienestar de los trabajadores, así como la eficiencia organizacional.

La teoría de las relaciones laborales está estrechamente vinculada con las relaciones humanas, ya que ambas abordan la dinámica de las interacciones entre personas, aunque en contextos diferentes. Mientras que las relaciones humanas buscan entender el comportamiento de los individuos en un sentido más amplio, las relaciones laborales se concentran específicamente en el entorno de trabajo, tratando de mejorar la calidad de la comunicación y cooperación entre empleadores y empleados para lograr objetivos comunes.

De acuerdo con Tapia y López (2015), las relaciones humanas son los vínculos sociales que se establecen entre las personas y son esenciales para su desarrollo emocional, intelectual y social; estas relaciones se fundamentan en la comunicación, que permite a los individuos compartir emociones, sentimientos, pensamientos, problemas y experiencias, facilitando la conexión y el entendimiento mutuo; además, el autoconocimiento juega un papel clave en la calidad de las relaciones, ya que tener una comprensión clara de quiénes somos, cómo reaccionamos ante diferentes situaciones, y cuáles son nuestros gustos, deseos y límites, nos permite interactuar de manera más empática y efectiva con los demás; en este sentido, las relaciones humanas no solo contribuyen al crecimiento individual, sino también a la creación de un entorno social más armónico y comprensivo.

#### **4.2.3. Teoría X e Y según McGregor**

De acuerdo con Merchán y Vera (2022), McGregor fue inspirado en parte por la teoría de Maslow y analizando las principales teorías y modelos existentes en la psicología organizacional hasta ese momento, de allí formuló un contraste entre los enfoques tradicionales de gestión y una visión más humanista del trabajo, desarrollando así las teorías X e Y.

La teoría X adopta una visión mecanicista del trabajo, considerando al empleado como un ser pasivo, naturalmente reacio a asumir responsabilidades y que, por lo tanto, debe ser constantemente motivado a través de incentivos externos; según este enfoque, los trabajadores necesitan ser controlados mediante castigos o recompensados con dinero para que aumenten su productividad y se "obliguen" a cumplir con sus tareas; la implicación de esta teoría es que la gerencia debe ejercer un control estricto sobre los empleados, asumiendo todas las responsabilidades y decisiones clave; en este modelo, se asume que los trabajadores no son capaces de gestionar cambios o resolver conflictos por sí mismos, por lo que es necesario dirigirlos y decirles qué hacer en cada momento, sin dejar espacio para la autonomía o la iniciativa personal (Merchán, 2022).

En su obra *El Aspecto Humano de las Empresas* (1960), McGregor critica la visión pesimista y simplista sobre las personas que plantea la teoría X, comúnmente asociada a la dirección científica tradicional; según esta perspectiva, se considera que los empleados son perezosos, carecen de motivación y deben ser controlados estrictamente para cumplir con sus responsabilidades; sin embargo, McGregor sostiene que los seres humanos tienen una capacidad natural para aprender y adaptarse, y que, si se les ofrece el entorno adecuado, pueden encontrar formas más efectivas de trabajar (Ramíó, 2021).

A partir de eso, McGregor propone la teoría Y, que se basa en la idea de que los intereses personales de los individuos pueden alinearse con los objetivos de la organización; en lugar de fomentar el conflicto, se debe buscar la colaboración y la integración a través de la fijación conjunta de metas y la creación de mecanismos de trabajo que sean aceptados por todos; para lograrlo, McGregor se apoya en las ideas de Abraham Maslow sobre las necesidades humanas, que incluyen desde las más básicas, como la seguridad física, hasta las más complejas, como el reconocimiento y la autorrealización. McGregor cree que, si se abordan estas necesidades de manera adecuada, los empleados serán más motivados y comprometidos con su trabajo, lo que conducirá a una mayor productividad y armonía en la organización (Ramió, 2021).

Teoría X: La Teoría X parte de la premisa de que las personas son inherentemente perezosas, evitan el trabajo y, por naturaleza, prefieren ser dirigidas; según esta teoría, los empleados no tienen motivación intrínseca y necesitan ser controlados y supervisados de cerca; se considera que los trabajadores solo se esfuerzan bajo presión o mediante recompensas externas (como salarios y beneficios) o amenazas (como castigos); la dirección, en este caso, debe emplear un enfoque autoritario, basado en el control y la coerción; el trabajo debe ser organizado de tal manera que los empleados no tengan libertad para tomar decisiones y, en cambio, deben seguir estrictamente las instrucciones dadas por los gerentes (Mcgregor, 1986).

Teoría Y: La Teoría Y, en contraste, sostiene una visión más optimista sobre la naturaleza humana. Según esta teoría, las personas son por naturaleza trabajadoras, responsables y capaces de automotivarse cuando las condiciones son adecuadas; las personas buscan autorrealización y desarrollo personal, y son capaces de asumir responsabilidades si se les da la oportunidad; en lugar de controlar a los empleados, los gerentes deben crear un entorno donde se favorezca la autonomía y el crecimiento personal (Mcgregor, 1986). Esta teoría defiende la participación activa de los

trabajadores en la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades, promoviendo la confianza y la cooperación dentro de la organización; el papel de la dirección es facilitar el desarrollo de las capacidades y el potencial de los empleados, permitiéndoles trabajar hacia objetivos comunes, no solo a través de recompensas externas, sino motivados por su propio sentido de realización y contribución (Mcgregor, 1986).

Mcgregor (1986), destaca cómo las personas se motivan por diferentes necesidades en función de su situación; estas necesidades están organizadas dentro de un modelo jerárquico, en el que se incluyen tanto las necesidades básicas (como las fisiológicas y de seguridad) como las necesidades superiores (como la pertenencia, el respeto y la autorrealización).

Necesidades fisiológicas: Estas son las más básicas y esenciales, como la comida, el agua, la ropa, el refugio y el descanso. Según McGregor, las organizaciones pueden satisfacer estas necesidades de manera directa a través de sueldos, beneficios y condiciones de trabajo adecuadas. Son parte fundamental de la Teoría X, que se enfoca en mantener un control sobre las personas para garantizar la supervivencia básica.

Necesidades de seguridad: Abarcan la necesidad de sentirse protegido contra amenazas físicas, emocionales y económicas. Cuando estas necesidades no están cubiertas o están amenazadas (por ejemplo, por prácticas de mala dirección), las personas pueden volverse más pasivas o resistentes, afectando su motivación. Si no se proporcionan las condiciones de seguridad adecuadas, la motivación también se ve afectada, lo que puede resultar en una falta de compromiso con los objetivos de la empresa.

Necesidades sociales y egoístas (el YO): Son necesidades de afiliación, afecto, respeto de los demás y de uno mismo, y la necesidad de encontrar un propósito o autorrealización en la vida. McGregor argumenta que, una vez que las necesidades básicas están cubiertas, las personas buscan

cumplir con estas necesidades sociales y emocionales. Aquí entra en juego la Teoría Y, que sostiene que la motivación de las personas está más vinculada a la satisfacción de estas necesidades superiores.

Necesidades de autorrealización: Son las más elevadas en la jerarquía, relacionadas con el crecimiento personal, la creatividad, el logro de metas propias y el desarrollo completo del potencial humano. McGregor sostiene que las empresas pueden ayudar a satisfacer estas necesidades proporcionando un entorno que permita el crecimiento personal, la toma de decisiones y el desarrollo dentro del trabajo.

#### **4.2.4. Pirámide de Maslow**

La teoría de la motivación humana de Abraham Maslow se basa en la idea de que las necesidades humanas se pueden clasificar en una jerarquía de cinco niveles, que deben satisfacerse en un orden específico para avanzar al siguiente (Angulo de los Ríos, 2022). En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas, seguidas por las de seguridad, afiliación, reconocimiento, y finalmente, la autorrealización en la cima; Maslow sostiene que, para alcanzar los niveles más altos, primero deben cumplirse las necesidades más básicas, como las fisiológicas o de seguridad. Mientras que algunas necesidades, como la afiliación o el reconocimiento, son esenciales para el desarrollo personal y social, otras son fundamentales para la supervivencia y el bienestar físico (Angulo de los Ríos, 2022).

**Figura 4. Pirámide de necesidades de Maslow**



Nota. Motivation and Personality (1954), citado en Angulo de los Ríos (2022, p. 2)

En su artículo "A Theory of Human Motivation" (Maslow, 1943), Abraham Maslow expone cómo la Pirámide de las Necesidades puede aplicarse a diferentes perfiles de empleados, cuyas motivaciones y necesidades varían según su nivel dentro de la organización (Angulo de los Ríos, 2022).

- Empleados de nivel básico o puestos operativos: Para este perfil, es fundamental cubrir inicialmente las necesidades fisiológicas y de seguridad; esto incluye asegurar un salario justo, beneficios básicos y un entorno laboral seguro. Posteriormente, se deben abordar las necesidades sociales y de pertenencia, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y fomentando la construcción de relaciones positivas entre compañeros. Finalmente, es importante trabajar en las necesidades de estima, reconociendo su esfuerzo y brindándoles oportunidades para el desarrollo profesional (Angulo de los Ríos, 2022).
- Empleados de nivel medio o gerencial: En este caso, las necesidades sociales y de pertenencia siguen siendo relevantes, pero con un enfoque en la colaboración entre

equipos y departamentos; luego, se debe satisfacer las necesidades de estima, reconociendo sus logros y proporcionando oportunidades de liderazgo y desarrollo de habilidades de gestión; además, es esencial enfocarse en sus necesidades de autorrealización, brindándoles proyectos y desafíos que les permitan aprovechar al máximo sus habilidades y conocimientos (Angulo de los Ríos, 2022).

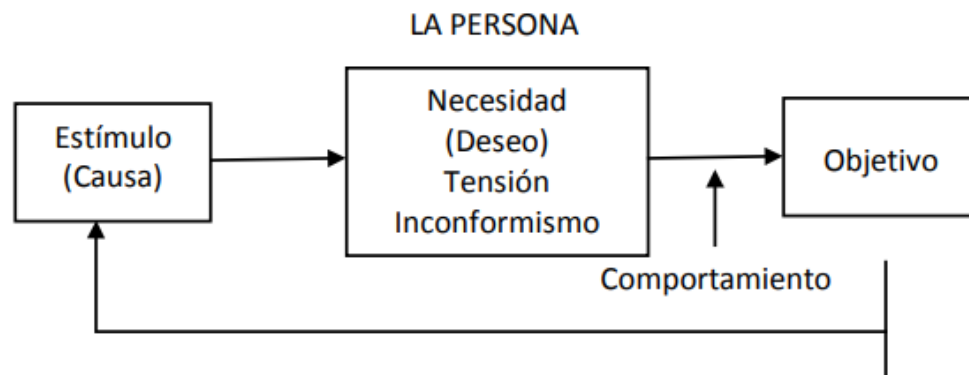
- Empleados de nivel ejecutivo o directivo: Para los empleados de nivel ejecutivo, las necesidades de estima se vuelven clave, por lo que es importante reconocer sus logros con incentivos, recompensas y reconocimiento público; además, deben satisfacer sus necesidades de autorrealización proporcionándoles proyectos estratégicos y desafiantes, que les permitan aplicar su experiencia y conocimientos, al tiempo que se les ofrece formación avanzada y oportunidades de desarrollo ejecutivo (Angulo de los Ríos, 2022).

De acuerdo con García y Obando (2018), las necesidades humanas varían de una persona a otra, lo que da lugar a comportamientos distintos; la capacidad de cada individuo para alcanzar objetivos también es diferente, y esta capacidad cambia con el tiempo; estas diferencias generan procesos dinámicos en los cuales el comportamiento humano tiende a ser similar en todos. Según García y Obando (2018), existen tres formas de interpretar el comportamiento humano:

1. El comportamiento como una respuesta a estímulos: El entorno en el que una persona se encuentra influye en cómo se desarrollará su comportamiento, ya sea a partir de estímulos internos o externos.
2. El comportamiento como motivado por un fin: El comportamiento humano está orientado hacia un objetivo específico, motivado por el deseo de alcanzar ese fin.

3. El comportamiento hacia un objetivo: Cada acción que realiza una persona está impulsada por una necesidad o deseo, que sirve para mantener su motivación y cumplir con el propósito establecido.

**Figura 5. Modelo básico de Motivación**



Nota. Chiavenato (2000, p. 30).

#### **4.2.5. Teoría de la cultura organizacional**

Según Díaz y Ortiz (2013), la teoría de la cultura organizacional se refiere al conjunto de características únicas que distinguen a una organización de otra, y cómo estas características guían el comportamiento de los miembros de la organización a través de normas y valores; esta cultura se transmite de generación en generación, mediante un proceso de socialización que incluye rituales, ceremonias, mitos y reforzamientos.

Díez (1999), citado por Pérez (2009), resume los elementos clave que suelen encontrarse en diversas definiciones de cultura organizacional, y sintetiza más de quinientas definiciones en una lista con los siguientes puntos:

1. La cultura es un fenómeno social: La cultura se desarrolla dentro de un contexto social, es decir, surge de las interacciones y relaciones entre individuos en una sociedad o grupo.
2. El comportamiento cultural sigue pautas: Las personas dentro de una cultura se comportan siguiendo ciertos patrones o normas establecidas por esa cultura.

3. La cultura ofrece un modelo de vida: La cultura proporciona un marco de referencia sobre cómo vivir, establecer ideales o modelos a seguir (cultura ideal) y cómo se debería vivir en realidad (cultura modal).
4. La cultura no es hereditaria, sino social e histórica: La cultura no es algo innato, sino que se transmite a través de la interacción social y la historia. Se aprende en dos procesos: la socialización (integración del individuo en el grupo) y la inculturación (adopción de los valores y conductas del grupo).
5. La cultura no es lo mismo que la conducta: Aunque la conducta de las personas está influenciada por la cultura, no se debe confundir una con otra. Además, hay otros factores que también influyen en cómo actúan las personas.
6. La cultura no es lo mismo que la tradición: La tradición es solo una parte de la cultura, pero la cultura es más amplia e incluye otros aspectos que van más allá de las costumbres y prácticas tradicionales.
7. La cultura es un sistema de expectativas: Cada cultura establece ciertas expectativas sobre cómo deben comportarse sus miembros.
8. La cultura no es un todo coherente y armonioso: La cultura tiene elementos contradictorios y no siempre es un sistema perfectamente integrado. Además, es flexible y está abierta al cambio con el tiempo.

Para Díaz y Ortiz (2013) los principales puntos de la teoría son:

Definición de la cultura organizacional: Es un conjunto único de características que define cómo deben comportarse las personas dentro de la organización. A través de un sistema de normas y valores, se transmiten de un miembro a otro mediante un proceso de aprendizaje, el cual incluye elementos como ritos y castigos.

Estabilidad y sentido de pertenencia: La cultura organizacional otorga a la organización características únicas, similares a la personalidad de un individuo. Estas características son estables en el tiempo y crean un sentido de pertenencia e identidad dentro de la organización.

Adaptación y cambio: La cultura organizacional permite a la organización enfrentar su entorno de manera exitosa. Sin embargo, una vez que la cultura se ha establecido, tiende a fijarse y puede dificultar la adaptación a los cambios en el entorno.

Expresión de la cultura en la organización: La cultura se manifiesta en la división de las actividades productivas, la relación entre funciones y tareas, las normas compartidas, los sistemas de recompensa, y la actitud hacia el cambio y el riesgo, entre otros aspectos.

Parámetros de la cultura organizacional: Se pueden describir mediante factores como la autonomía individual, el diseño estructural de la organización, el apoyo administrativo, el reconocimiento de identidad organizacional, la manera de manejar el conflicto, y la aversión o propensión al riesgo en la toma de decisiones.

Según Schein (1988), citado por Álvarez, et al. (2015), la cultura organizacional se estructura en tres niveles interrelacionados que conforman las creencias y presunciones básicas dentro de una organización:

Nivel 1: Producciones: Este nivel se refiere al entorno físico y social de la organización, que incluye aspectos como el espacio físico, la tecnología disponible, el lenguaje utilizado y las conductas observables de los miembros. Representa las manifestaciones tangibles y visibles de la cultura.

Nivel 2: Valores: Los valores reflejan las creencias y actitudes sobre cómo los individuos deben interactuar, ejercer el poder y enfrentar situaciones dentro de la organización. Estos valores se validan en la medida en que ayudan a reducir la incertidumbre y la ansiedad de los miembros.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas: Este es el nivel más profundo y esencial de la cultura organizacional. Se refiere a las creencias y supuestos básicos que los miembros de la organización han desarrollado a lo largo del tiempo para resolver problemas recurrentes. Estas presunciones se consolidan cuando las soluciones a los problemas se repiten y se establecen como la norma en la organización.

#### **4.2.6. Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg**

Herzberg (1954), se enfoca en dos tipos de factores que influyen en la motivación y satisfacción laboral: los factores motivadores y los factores de higiene; esta teoría se deriva de un estudio realizado con ingenieros y contadores, y propone que el tipo de factores que afectan la satisfacción de los empleados es diferente de aquellos que causan insatisfacción.

##### **Factores motivadores y factores de higiene**

Factores motivadores: Estos están directamente relacionados con la naturaleza del trabajo, como los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, el desarrollo personal, y la oportunidad de crecer. Son estos factores los que realmente motivan a los empleados a rendir mejor y a sentirse satisfechos en su trabajo. La satisfacción proveniente de los motivadores se asocia con una sensación de realización y crecimiento personal (Herzberg, 1954).

Factores de higiene: Estos factores son externos al trabajo en sí, como las condiciones laborales, el salario, las relaciones interpersonales, la seguridad en el empleo y las políticas de la empresa; aunque la presencia de estos factores puede prevenir insatisfacciones, no generan motivación o satisfacción duradera; en su ausencia, causan malestar y desmotivación, pero no son suficientes por sí solos para generar un sentido de logro o satisfacción profunda (Herzberg, 1954).

Adicionalmente, Herzberg clasifica a los individuos en siete categorías dependiendo de su búsqueda de los factores motivadores y de higiene:

Categoría I: Individuos saludables que buscan y logran satisfacción a través de los factores motivadores (crecimiento personal, logros) y evitan el malestar generado por la falta de factores de higiene (salario, condiciones de trabajo).

Categoría II: Individuos infelices que buscan factores motivadores, pero solo logran cierta satisfacción del trabajo. Sin embargo, siguen sin aliviar los sufrimientos derivados de la insatisfacción de los factores de higiene.

Categoría III: Individuos que buscan gratificación de ambos tipos de factores, pero solo logran evitar la insatisfacción derivada de los factores de higiene.

Categoría IV: Individuos que son básicamente saludables, pero no logran satisfacer las necesidades de ninguno de los dos tipos de factores.

Categoría V: Individuos que solo buscan factores de higiene y, aunque evitan la enfermedad mental, no alcanzan la salud mental ni la satisfacción plena en su trabajo.

Categoría VI: Personas que tienen una enfermedad mental real, ya que buscan los factores de higiene, pero no logran satisfacerlos, lo que causa malestar emocional o psicológico.

Categoría VII: Individuos que buscan factores de higiene, pero, a diferencia de los demás, los rechazan activamente, negándose a satisfacer sus propias necesidades de higiene.

#### Implicaciones para las empresas

La distinción entre aquellos que buscan factores de higiene y aquellos que buscan factores motivadores tiene importantes implicaciones para las organizaciones; aquellos que buscan factores de higiene suelen estar más motivados por las condiciones laborales externas (como el salario y la seguridad), pero su satisfacción es efímera; si una empresa se enfoca demasiado en satisfacer solo

estos factores, puede crear una atmósfera de insatisfacción crónica, ya que la satisfacción derivada de factores de higiene no es duradera (Hezberg, 1954).

Los empleados que se enfocan solo en los factores de higiene a menudo muestran un bajo interés en la calidad de su trabajo y en el crecimiento personal; esto significa que, aunque puedan estar motivados temporalmente por un aumento de salario o mejores condiciones de trabajo, su motivación disminuirá rápidamente, lo que no beneficia a largo plazo a la empresa (Hezberg, 1954).

Según Hezberg (1954), las empresas que seleccionan y refuerzan a los empleados que solo buscan factores de higiene pueden enfrentarse a varios problemas:

**Motivación a corto plazo:** Los empleados motivados solo por factores de higiene pueden funcionar bien mientras se les proporcionen recompensas externas, pero cuando surjan situaciones de emergencia o desafíos, es probable que no respondan de manera eficaz.

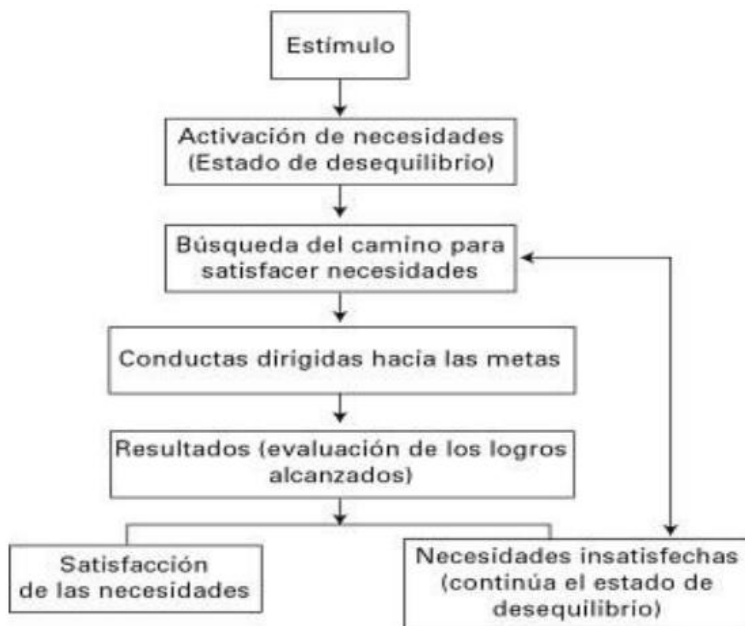
**Desarrollo profesional deficiente:** Estos individuos no están motivados por el desarrollo personal o profesional, lo que afecta el crecimiento a largo plazo dentro de la organización. Los líderes que buscan solo factores de higiene también pueden influir negativamente en los subordinados, ya que modelan un enfoque de motivación que carece de un sentido de crecimiento personal.

**Cultura organizacional negativa:** Aquellos en posiciones de liderazgo que se centran exclusivamente en los factores de higiene podrían establecer una cultura empresarial donde las recompensas externas, como el salario o el reconocimiento superficial, son las principales motivaciones. Esto limita el desarrollo y la creatividad de los empleados, impidiendo que se desarrollen como futuros líderes dentro de la empresa.

Herzberg subraya que los verdaderos líderes deben ser capaces de motivar a sus empleados a través de los factores motivadores, fomentando un entorno donde los empleados se sientan realizados, desarrollen su potencial y experimenten una satisfacción profunda que va más allá de las recompensas externas.

Por otro lado, García y Obando (2018) plantean que la productividad en las organizaciones depende en gran medida de la motivación, que juega un papel crucial junto a otros factores como la aptitud, percepción y experiencia; para analizar el rendimiento laboral, es necesario entender la motivación del individuo. Aunque el concepto de motivación se ha interpretado de diversas formas, hay un consenso en que esta surge de una meta. La motivación se basa en la relación entre necesidad y objetivo, donde el comportamiento humano se orienta hacia una meta, impulsando a la persona a buscar maneras de alcanzarla (García, 2018).

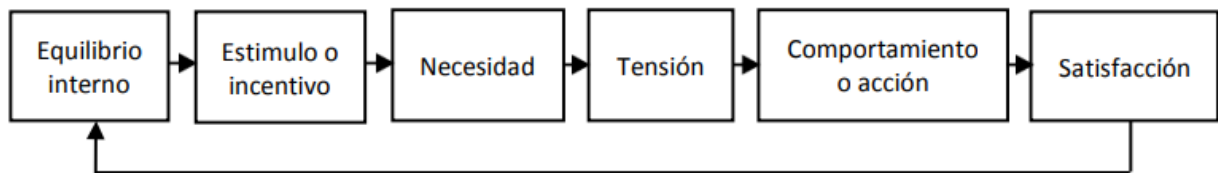
**Figura 6. Modelo de Motivación**



Nota. García y Obando, 2018, p. 31.

Adicionalmente, García y Obando (2018), explican que el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, lo que provoca tensión y desequilibrio en la persona, impulsándola a actuar para resolver dicha necesidad. Si el comportamiento es eficaz, la persona experimentará satisfacción; a medida que se aprende y se desarrollan comportamientos más eficientes, las necesidades se resuelven, y la tensión desaparece al satisfacerse la necesidad.

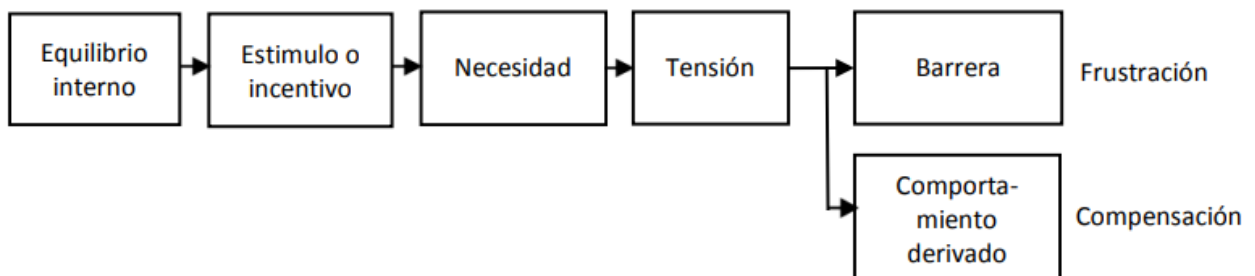
**Figura 7. Etapas del ciclo Motivacional**



Nota. García y Obando, 2018, p. 33

Sin embargo, cuando surgen frustraciones, la persona experimenta una mayor tensión debido a barreras que impiden la satisfacción de la necesidad; esta frustración puede ser psicológica o fisiológica; en algunos casos, si una necesidad no se satisface, otra puede surgir y calmar la frustración anterior, restableciendo un cierto equilibrio interno sin necesidad de resolver completamente la primera (García, 2018).

**Figura 8. Ciclo Motivacional con frustración o compensación**



Nota. García y Obando, 2018, p. 34.

### **4.3.Marco contextual**

#### **4.3.1. Chile**

Chile se extiende desde el norte hasta el sur a lo largo de 4.270 km, e incluye territorios como la Isla Sala y Gómez, la Isla de Pascua en Polinesia, y el Archipiélago de Juan Fernández; debido a su presencia en tres continentes (Sudamérica, Oceanía y la Antártida), es considerado un país tricontinental. Limita al norte con Perú, al este con Bolivia y Argentina, al oeste con el Océano Pacífico, y al sur con el mismo océano y la Antártida, sobre la cual reclama soberanía en un área de 1.250.000 km<sup>2</sup>, donde tiene bases científicas (Oficina de Información Diplomática, 2024).

El clima de Chile varía considerablemente debido a su gran extensión latitudinal, su relieve y la influencia del océano. En el norte, predomina un clima desértico con escasas lluvias y temperaturas constantes alrededor de los 20°C; en las costas, se observa una constante nubosidad (camanchaca) y temperaturas más bajas debido a la corriente fría de Humboldt; en el interior, las temperaturas fluctúan mucho, con bajas precipitaciones y cielos despejados, lo que favorece la instalación de observatorios astronómicos. En el altiplano y la zona austral, las temperaturas son frías, con un clima estepárico; en la Antártida, el clima es polar, mientras que la Isla de Pascua disfruta de un clima subtropical con lluvias anuales promedio de 1138 mm (Oficina de Información Diplomática, 2024).

**Figura 9. Mapa de Chile**



Fuente: Oficina de Información Diplomática, 2024, p. 1.

Según el censo de 2017, la densidad de población de Chile es de 26 habitantes por kilómetro cuadrado, lo que muestra un aumento de casi el 30% respecto al censo de 2002; la Región Metropolitana es la más poblada, concentrando más del 44,5% de la población nacional, con 8.420.073 habitantes; entre marzo y junio de 2024 se realizó un nuevo censo, cuyos resultados se publicarán en marzo de 2025 (Oficina de Información Diplomática, 2024).

En cuanto a la economía, la renta per cápita de Chile en 2023 fue de 32.204 USD según el FMI; el Producto Interior Bruto (PIB) alcanzó los 335.642 millones de euros en el mismo año, con un crecimiento anual del PIB de solo un 0,2% en 2023, y se estima un crecimiento de entre 2,25% y

2,75% para 2024. La tasa de desempleo a finales de septiembre de 2024 fue de 8,79%, y la deuda pública representó el 39,4% del PIB (Oficina de Información Diplomática, 2024).

En cuanto a la pobreza, el índice de Gini mejoró a su nivel histórico más bajo, con 0,430 en 2022, lo que indica una disminución en la desigualdad; actualmente, el 6,5% de la población vive en pobreza, mientras que el 2% está en pobreza extrema; la esperanza de vida promedio en Chile es de 81,1 años, siendo más alta para las mujeres (83,5 años) que para los hombres (78,5 años); la tasa de natalidad es de 117 nacimientos por cada 1.000 habitantes, y la tasa de fertilidad es de 1,5 hijos por mujer (Oficina de Información Diplomática, 2024).

### **Economía**

Según la Oficina Económica y Comercial de España en Santiago de Chile (2024), el sector económico de Chile está compuesto principalmente por tres sectores:

1. **Sector primario:** La agricultura, fruticultura (especialmente arándanos, cerezas y uvas), vitivinicultura y pesca (destacando el salmón) son claves para las exportaciones. La minería, especialmente la producción de cobre, litio y otros minerales, es crucial para la economía, representando el 11,9% del PIB.
2. **Sector secundario:** La industria manufacturera creció un 1,9% en 2023, destacando la industria alimentaria, química y la transformación de madera y minerales. Representa el 9,2% del PIB.
3. **Sector terciario:** La electricidad, gas y agua son esenciales, con un fuerte enfoque en energías renovables. El comercio, aunque afectado por la pandemia, ha comenzado a recuperar ventas. El sector de la construcción, transporte y comunicaciones también son relevantes, destacando el transporte marítimo y aéreo, y el uso de la telefonía móvil.

De acuerdo con la Cámara de Comercio Automotriz de Chile (2022), en el año 2022, el mercado de autos seminuevos en Chile mostró una disminución general en las ventas, con un total de 1.035.798 vehículos vendidos, lo que representa una caída del 27,5% en comparación con el año anterior; a pesar de esta baja, hubo algunas categorías que presentaron un desempeño positivo.

El sector de vehículos livianos fue el de mayor volumen, con 510.280 unidades vendidas, lo que representó casi la mitad del total de las ventas. Sin embargo, experimentó una caída leve del 1,6% en comparación con 2021. Dentro de este segmento, los vehículos pasajeros se destacaron como la opción más popular, a pesar de la leve disminución en su demanda (Cámara de Comercio de Chile, 2022).

Por otro lado, las camionetas comerciales tuvieron un pequeño repunte, creciendo un 2,0% con 195.521 unidades vendidas; este aumento podría reflejar una mayor necesidad de vehículos utilitarios en el contexto económico del país; un segmento que también vio un notable aumento fue el de las SUV, que creció un 10,4%, alcanzando 270.202 unidades vendidas; esta categoría parece haber ganado popularidad debido a su versatilidad y atractivo para los consumidores chilenos, especialmente aquellos que buscan vehículos más grandes y familiares (Cámara de Comercio de Chile, 2022).

En cuanto a la distribución mensual, los meses de marzo y enero fueron los de mayor actividad, con ventas que superaron las 100.000 unidades, mientras que los meses de diciembre y septiembre fueron los de menores ventas, con poco más de 74.000 unidades; esto refleja una tendencia estacional, donde el comienzo del año y la temporada de promociones atraen una mayor demanda, mientras que la actividad se reduce hacia fin de año (Cámara de Comercio de Chile, 2022).

El análisis de las ventas de 2022 también muestra un crecimiento interesante en la categoría de camionetas comerciales, que registraron un incremento del 19,4%; este aumento podría estar

asociado con una mayor demanda de vehículos de trabajo, como resultado de una mayor actividad comercial o necesidad de transporte; por su parte, los vehículos comerciales también reflejaron una ligera recuperación, lo que sugiere un ajuste a las nuevas demandas del mercado (Cámara de Comercio de Chile, 2022).

En resumen, aunque el mercado de autos seminuevos en Chile experimentó una caída significativa en 2022, la preferencia por ciertos tipos de vehículos, como las SUV y las camionetas comerciales, creció, lo que podría indicar un cambio en las necesidades de los consumidores hacia vehículos más grandes y versátiles. Este comportamiento podría estar relacionado con una mayor demanda de autos familiares o de trabajo, mientras que la caída general del mercado refleja probablemente una desaceleración económica o cambios en las prioridades de compra de los consumidores (Cámara de Comercio de Chile, 2022).

#### **4.3.2. Empresa Checkeados**

Checkeados nació con la idea de hacer que la compra de un automóvil fuera tan sencilla como adquirir un artículo en una tienda en línea, su cofundador, Guido Rossi, explica que, aunque hoy este concepto parece viable, en sus inicios fue un desafío considerable (Checkeados, 2021).

La startup fue lanzada a mediados de 2019, justo antes del estallido social en Chile, lo que resultó en un comienzo difícil, en ese momento, la venta de autos por internet aún era una idea lejana para muchos, y la crisis social solo complicó más su adopción, sin embargo, la pandemia de COVID-19 marcó un punto de inflexión para la empresa; con las restricciones de movilidad, los hábitos de compra de los consumidores cambiaron drásticamente, acelerando la digitalización del mercado en un proceso que, según Rossi, habría tomado varios años más en circunstancias normales (Checkeados, 2021).

El otro socio de Checkeados, Rafael Mayorga, ha estado ligado al mundo automotor desde pequeño, influenciado por su abuelo, un pionero del rally en Chile. Rossi, por su parte, creció en Argentina, donde la cultura del automóvil es un tema recurrente en la vida cotidiana, antes de unirse en este emprendimiento, ambos desarrollaron negocios relacionados con el rubro automotriz: Mayorga en el área de talleres y Rossi en la compra y venta de vehículos usados (Checkeados, 2021).

Su asociación comenzó en 2018, cuando Mayorga llevó su auto a lavar en el mismo galpón donde Rossi operaba su negocio de inspección de vehículos seminuevos, de ese encuentro surgió la idea de unir fuerzas y crear un modelo de negocio basado en la transparencia y confianza para la compra de autos usados, inspirados en plataformas como Carvana en Estados Unidos, desarrollaron un sistema en el que cada vehículo cuenta con un informe mecánico y legal, respaldado por videos en 360° y certificaciones de calidad (Checkeados, 2021).

El modelo de Checkeados incorpora una firma de contrato remota, transferencias digitales, entrega a domicilio en un plazo de 48 horas y una garantía de tres meses, además, ofrece una política de devolución que permite a los clientes devolver el vehículo dentro de los primeros siete días y recibir un reembolso total.

En 2022, Ignacio del Río se convirtió como socio, aportando experiencia previa en empresas del sector, con su ingreso, la empresa logró recaudar \$400 millones para expandir su operación y comenzar a adquirir su propio inventario de autos (Checkeados, 2021).

El crecimiento de Checkeados ha sido exponencial: mientras en 2019 vendieron 20 autos, en 2021 alcanzaron las 250 unidades, incluyendo modelos de alta gama como Ferrari y Maserati, con un fuerte enfoque en tecnología y escalabilidad, su objetivo es triplicar esa cifra y competir directamente con Kavak, una de las plataformas líderes en el rubro (Checkeados, 2021).

Para lograrlo, están en proceso de levantar US\$ 1 millón en inversión, lo que les permitirá ampliar su equipo, desarrollar su plataforma y aumentar su stock de vehículos. A mediano plazo, planean expandirse a Perú y Colombia, siguiendo la estrategia de internacionalización de otras startups del sector.

La llegada inminente de Kavak a Chile es vista por los fundadores de Checkeados como una oportunidad para consolidar el modelo de compra de autos en línea en la región, confiando en que la seguridad y la transparencia serán los factores diferenciadores que los posicionarán en el mercado (Checkeados, 2021).

**Figura 10. Checkeados**



Fuente: Checkeados, 2024.

#### **4.4. Marco legal**

La ley 21.643 modifica el Código del Trabajo para fortalecer la prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo. Esta ley establece que las relaciones

laborales deben basarse en un trato respetuoso, libre de violencia y discriminación, y obliga a los empleadores a tener protocolos claros para abordar estos problemas. De esta forma, se crea un entorno seguro donde tanto empleadores como trabajadores conocen las pautas para actuar frente a cualquier situación de acoso o violencia. Así, se contribuye a que las responsabilidades y funciones dentro de la empresa estén bien delineadas, reduciendo los riesgos de conflictos y mejorando el clima laboral.

Estas son las principales modificaciones:

1. **Modificación del Código del Trabajo:** Establece que las relaciones laborales deben basarse en un trato libre de violencia, compatible con la dignidad y con perspectiva de género. Se definen conductas como el acoso laboral, sexual y violencia por parte de terceros, y se amplían las hipótesis de discriminación, incluyendo el origen social y otros motivos.
2. **Protocolo de prevención:** Se obliga a los empleadores a tener un protocolo de prevención y procedimientos claros para abordar el acoso y la violencia. Incluso si no están obligados a tener un Reglamento Interno, deben informar sobre estos protocolos al momento de la contratación.
3. **Modificación en la ley N° 16.744:** Se cambia el título del Título IV del Libro II, para englobar la prevención, investigación y sanción del acoso sexual, laboral y violencia en el trabajo. También se enfatiza la necesidad de implementar protocolos de prevención, que incluyan identificación de riesgos, medidas de control y capacitación.
4. **Ley Orgánica Constitucional de la Administración del Estado (Ley N° 18.575):** Se dispone que la función pública debe ejercerse en un entorno libre de violencia y acoso, obligando a los órganos del Estado a adoptar medidas preventivas y sancionadoras.

Además, se exigen protocolos de prevención con enfoque inclusivo y medidas de resguardo en las investigaciones.

5. Estatuto Administrativo y Municipales: Se establecen nuevas regulaciones para proteger a funcionarios públicos, exigiendo a la autoridad iniciar investigaciones en caso de amenazas contra la integridad de los funcionarios, respetando principios como confidencialidad, imparcialidad y perspectiva de género.
6. Modificaciones en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades: Se incluye la posibilidad de solicitar la destitución de un alcalde o concejal por conductas de acoso, sexual o laboral, tras un sumario administrativo. También se establece que las decisiones disciplinarias en estos casos sean sometidas a un trámite especial ante la Contraloría General.
7. Entrada en vigor: La ley entra en vigor seis meses después de su publicación, tiempo durante el cual se deben elaborar las normas reglamentarias correspondientes.

Este conjunto de cambios busca mejorar la protección de los trabajadores y funcionarios, asegurando un ambiente laboral libre de violencia y acoso, y establece protocolos claros para prevenir, investigar y sancionar estos comportamientos.

Por otro lado, la Ley 20.609 aborda la discriminación arbitraria, exigiendo que todos los trabajadores puedan ejercer sus derechos sin ser objeto de exclusión por motivos de raza, orientación sexual, discapacidad, entre otros. Esta ley no solo promueve la igualdad de trato en el entorno laboral, sino que también establece un procedimiento judicial para que las personas afectadas por discriminación puedan restaurar sus derechos. Al garantizar un ambiente laboral inclusivo y libre de discriminación, los trabajadores se sienten más cómodos y valorados en sus

roles, lo que contribuye a mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa y, en consecuencia, el clima laboral.

En este sentido, la Ley 21.015, que incentiva la inclusión laboral de personas con discapacidad, también juega un papel fundamental en la construcción de un entorno laboral claro y justo. Al establecer que las empresas con más de 100 empleados deben integrar al menos el 1% de su personal con discapacidad, esta ley no solo promueve la equidad, sino que también obliga a las organizaciones a adaptar sus procesos de selección y de trabajo para asegurar condiciones igualitarias. Esta inclusión no solo beneficia a las personas con discapacidad, sino que también fomenta un ambiente de trabajo más diverso, lo que a su vez refuerza la comprensión mutua y el respeto entre los miembros de la empresa.

Además, el Código del Trabajo, en sus Artículos 34 y 66, regula aspectos fundamentales como los permisos laborales y las jornadas de trabajo, lo que contribuye a la claridad en las expectativas laborales. El Artículo 34, al establecer tiempos mínimos para la colación, y el Artículo 66, con sus permisos por fallecimiento, buscan equilibrar la vida laboral y personal de los trabajadores, permitiendo que estos se concentren en sus responsabilidades sin perder de vista su bienestar. Este equilibrio es esencial para mantener un clima laboral saludable y productivo, donde los empleados puedan cumplir con sus tareas sin sentirse agobiados por preocupaciones externas.

Por su parte, la Ley 21.220, que regula el trabajo a distancia, es crucial en el contexto actual de la transformación digital y la flexibilización de las condiciones laborales. Esta ley permite que las empresas adapten sus modelos de trabajo a las necesidades de los empleados, ofreciendo la opción de trabajar desde casa o de manera híbrida. Al proporcionar esta flexibilidad, los trabajadores pueden gestionar su tiempo de manera más eficiente, lo que mejora su productividad y bienestar. Esta modalidad de trabajo también facilita la adaptación de las responsabilidades laborales a las

circunstancias personales, favoreciendo un clima de confianza y autonomía dentro de la organización.

Finalmente, la Ley 21.645 refuerza los derechos laborales de los trabajadores que tienen responsabilidades de cuidado, permitiéndoles acceder al trabajo a distancia en condiciones flexibles. Esta ley fomenta la conciliación de la vida familiar y laboral, garantizando que los empleados puedan atender a sus responsabilidades personales sin que esto afecte su rendimiento profesional. Al ofrecer estas opciones, las empresas no solo cumplen con las normativas, sino que también contribuyen a crear un entorno laboral más equilibrado, donde los trabajadores se sienten apoyados y motivados.

El marco legal en Chile para el año 2024 está orientado hacia la creación de un entorno laboral inclusivo, equitativo y saludable, lo que tiene un impacto directo en el clima laboral de las empresas, como es el caso de la empresa Checkeados en Santiago de Chile. Las leyes descritas contribuyen de manera significativa a mejorar la claridad de las funciones y responsabilidades de los cargos, lo que influye directamente en la calidad del clima laboral de la empresa.

La Ley 21.643, al establecer protocolos claros para prevenir y sancionar el acoso laboral y la violencia, asegura que los empleados conozcan sus derechos y responsabilidades en un entorno seguro. Esto contribuye a una cultura organizacional transparente, donde las conductas indeseadas son identificadas y gestionadas adecuadamente, lo que genera mayor confianza entre los trabajadores.

La Ley 20.609 sobre discriminación, garantiza que los empleados no enfrenten barreras injustificadas por motivos personales como su género, raza o discapacidad, lo cual es crucial para la claridad de funciones. Un entorno libre de discriminación permite a los empleados sentirse valorados, lo que se traduce en mayor motivación y bienestar en su lugar de trabajo.

Por su parte, la Ley 21.015 sobre inclusión de personas con discapacidad y la Ley 21.645 sobre el derecho al trabajo a distancia, abren puertas a una mayor diversidad en el lugar de trabajo. Estas leyes refuerzan la idea de que todas las personas, independientemente de sus condiciones, deben tener acceso a oportunidades laborales justas, lo que mejora el clima general de la empresa y promueve un ambiente inclusivo.

Finalmente, la Ley 21.220 que regula el trabajo a distancia y el teletrabajo, es clave en tiempos modernos, especialmente en empresas tecnológicas como Checkeados. La opción de trabajar desde casa, con la debida regulación, permite mayor flexibilidad y autonomía para los empleados, lo cual mejora su equilibrio entre vida personal y profesional, reduciendo el estrés y aumentando la satisfacción laboral.

En resumen, la claridad de las funciones y responsabilidades en el entorno laboral está estrechamente vinculada a la protección de los derechos de los trabajadores, la prevención de abusos y la promoción de un ambiente inclusivo. Las leyes que regulan estos aspectos no solo contribuyen a una mejor organización interna, sino que también fomentan un clima laboral positivo, donde los empleados se sienten seguros, respetados y valorados.

## **5. Metodología**

En este capítulo se expone la metodología empleada para el desarrollo de la investigación.

### **5.1. Enfoque de investigación**

El enfoque fue cualitativo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), nace de un problema pero no sigue un trayecto definido, las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas), en estas, el investigador entrevista a una o varias personas, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones para continuar con el proceso de investigación, la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).

Este enfoque se seleccionó debido a la naturaleza de un análisis de clima organizacional, ya que el proceso de investigación se desarrolla desde la percepción de los colaboradores de la empresa Checkeados.

### **5.2. Tipo de investigación**

Las investigaciones de tipo descriptiva se realizan en un campo de conocimiento específico, incluyendo diversos alcances en las distintas etapas de su desarrollo, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, pudiendo detallar como se presentan (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Por la naturaleza cualitativa, esta investigación es descriptiva, ya que se busca identificar el clima organizacional de la empresa para proponer un plan de mejora.

### 5.3.Método de investigación

El método es inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas), van de lo particular a lo general, siendo necesario familiarizarse con los sujetos de aquello que se investiga (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Por ser un análisis del clima organizacional, la investigación parte de lo particular a lo general, ya que se debe conocer la situación de la empresa Checkeados para identificar la percepción de los colaboradores sobre las categorías del clima organizacional.

### 5.4.Fuentes de recolección de información

Se emplearon las siguientes fuentes:

**Tabla 4. Fuentes de recolección de información**

| <b>Tipo de fuente</b>    | <b>Descripción</b>                                                                                     |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fuente primaria</b>   | Entrevistas aplicadas al gerente, jefe de recursos humanos y colaborador más antiguos (Anexo A, B y C) |
| <b>Fuente secundaria</b> | Revisión documental, artículos, libros, revistas de investigación, documentos e informes.              |

Fuente: Elaboración propia.

### 5.5.Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de información principales fueron las entrevistas semiestructuradas y la aplicación de una encuesta empleando el instrumento de Álvarez (1994), sobre las 24 dimensiones del clima organizacional

#### 5.5.1. Entrevistas semiestructuradas

Este tipo de entrevista se caracteriza porque tiene una guía de preguntas, pero permite cierta flexibilidad para explorar respuestas en mayor profundidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Se empleo una entrevista semiestructurada al gerente, jefe de recursos humanos y colaborador más antiguo (Anexo A, B y C).

### **5.5.2. Encuesta**

Las encuestas de opinión (surveys) son investigaciones no experimentales transversales, o transeccionales descriptivas ya que tiene como propósito analizar la percepción del sujeto sobre un tema o suceso (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Se aplicó una encuesta de acuerdo con el cuestionario propuesto por Álvarez (1994) sobre las 24 dimensiones del clima organizacional (Anexo D).

### **5.6.Población**

La encuesta fue aplicada a 27 de los 30 colaboradores actuales de la empresa, aplicándola a casi la totalidad de la población, excluyendo a las personas que se entrevistaron: el gerente, jefe de recursos humanos y colaborador más antiguo.

## 6. Resultados

En este apartado se exponen los resultados de la investigación.

### 6.1. Situación actual del clima laboral de la empresa Checkeados de la ciudad de Santiago

El clima laboral en Checkeados refleja tanto fortalezas como aspectos a mejorar dentro de la organización, de acuerdo con la entrevista realizada con el jefe de Recursos Humanos (2025), se identificaron elementos clave sobre la situación actual en la empresa.

#### Fortalezas y aspectos positivos

Checkeados se caracteriza por ofrecer oportunidades de crecimiento a empleados sin experiencia, proporcionándoles capacitación y apoyo dentro de un ambiente colaborativo, la empresa valora la integración entre áreas, lo que fomenta el trabajo en equipo y permite a los nuevos empleados aprender y adaptarse antes de tomar decisiones sobre su continuidad.

Entre los aspectos positivos destacan:

- **Reuniones mensuales:** La implementación de reuniones mensuales ha permitido alinear objetivos y generar compromiso dentro del equipo.
- **Expansión y crecimiento:** Se han incorporado nuevos vendedores y compradores, lo que refleja la intención de mejorar el rendimiento y atender la creciente demanda.
- **Buen clima laboral:** La empresa se distingue por su ambiente de confianza y apoyo mutuo entre los empleados.
- **Oportunidades de crecimiento:** Como startup, Checkeados brinda la posibilidad de ascender rápidamente sin la burocracia de las grandes empresas.

### **Desafíos y aspectos por mejorar**

A pesar de los aspectos positivos, se han identificado ciertos desafíos que afectan la eficiencia y organización dentro de la empresa:

- **Falta de orden y compromiso en horarios:** Se ha observado que algunos empleados no cumplen con los horarios de reuniones, afectando la organización y planificación.
- **Alta rotación de personal:** Especialmente en el área de operaciones, donde muchos empleados permanecen solo por cortos periodos debido a la naturaleza del trabajo y la falta de incentivos.
- **Falta de privacidad en la oficina:** La distribución de los espacios no permite mantener la confidencialidad en temas sensibles, lo que puede generar problemas en la comunicación interna.
- **Comunicación informal y falta de registro:** La comunicación se realiza principalmente a través de WhatsApp y verbalmente, lo que ocasiona malentendidos y pérdida de información clave.
- **Condiciones de contratación:** Muchos empleados operan bajo boletas de honorarios sin contratos formales, lo que puede afectar su estabilidad y compromiso con la empresa.

De la misma manera, durante la entrevista al gerente de la empresa (2025), se determinaron las siguientes fortalezas y aspectos a mejorar que influyen en el clima organizacional:

### **Fortalezas y aspectos positivos**

- **Oportunidades de crecimiento y desarrollo:** Chequeados, al ser una startup en crecimiento, permite a sus empleados avanzar rápidamente en sus carreras sin

burocracia. Se valora el talento y los resultados, brindando la posibilidad de ascender a roles de liderazgo en corto tiempo.

- **Ambiente de trabajo y cultura organizacional:** Existe un ambiente laboral positivo y colaborativo. Se fomenta el compañerismo y el trabajo en equipo, lo que genera un entorno de confianza y buen clima organizacional.
- **Flexibilidad y política de salud familiar:** Se permite a los empleados manejar situaciones personales con flexibilidad, fomentando un equilibrio entre la vida laboral y personal.
- **Interacción y comunicación horizontal:** La comunicación entre los equipos es fluida y efectiva, permitiendo que los empleados trabajen de manera coordinada sin importar su nivel jerárquico.
- **Uso de tecnología para la comunicación:** Se utilizan herramientas como Book, correos electrónicos y grupos de WhatsApp para la comunicación interna y la gestión de recursos humanos.

#### **Desafíos y aspectos por mejorar**

- **Falta de definición en la estructura organizacional:** Aunque la empresa está en crecimiento, la estructura no está completamente definida. Se necesita mayor claridad en roles y responsabilidades para optimizar la toma de decisiones y evitar confusión en la asignación de tareas.
- **Toma de decisiones centralizada:** Algunos líderes de área no tienen autonomía suficiente para tomar decisiones dentro de su departamento, lo que genera demoras y dependencia excesiva de la gerencia.

- **Falta de espacios adecuados:** La oficina de concepto abierto dificulta la privacidad en reuniones o la concentración en algunas tareas. Se reconoce la necesidad de contar con espacios más privados para la toma de decisiones estratégicas.
- **Deficiencia en el registro de comunicación:** Muchas instrucciones y tareas se comunican de manera verbal o a través de WhatsApp, lo que puede ocasionar olvidos o falta de seguimiento en algunas responsabilidades.
- **Condiciones laborales en el espacio físico:** Se identifican desventajas en el ambiente físico de trabajo, como la falta de luz natural y un entorno poco estimulante, lo que puede afectar el bienestar de los empleados a largo plazo.

Por otro lado, de acuerdo con la entrevista al colaborador más antiguo (Anexo C), se identificaron las siguientes fortalezas y desafíos

#### **Fortalezas y aspectos positivos**

- **Oportunidad de crecimiento:** Existe la posibilidad de ascender, pero depende del esfuerzo individual y la dedicación. Casos de empleados que han crecido dentro de la empresa lo demuestran.
- **Ambiente de Startup:** Aún se conserva parte de la cultura de cercanía y colaboración entre áreas.
- **Toma de decisiones conjunta:** En decisiones importantes, se busca el consenso entre varios niveles jerárquicos.
- **Flexibilidad en la comunicación:** Se permite tanto la comunicación formal como informal para agilizar procesos operativos.

### Desafíos y aspectos por mejorar

- **Alta rotación de personal:** La permanencia de los empleados es baja, lo que afecta la estabilidad.
- **Falta de comunicación:** Se presentan problemas en la coordinación entre áreas y en la asunción de responsabilidades.
- **Jefaturas con falta de liderazgo:** Algunas lideran sin asumir completamente sus roles, lo que genera conflictos internos.
- **Crecimiento de la empresa y pérdida de unión:** A medida que la empresa crece, se ha perdido la cercanía inicial y se siente más estructurada como una gran empresa.
- **Decisiones informales que deberían ser formales:** Algunos procesos requieren mayor formalidad para evitar errores o malentendidos.

Lo anterior se resume en la siguiente tabla.

**Tabla 5. Fortalezas y áreas de mejora del clima organizacional de la empresa Checkeados**

| <b>Fortalezas</b>                                                                                                                                  | <b>Debilidades</b>                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oportunidades de Crecimiento: La empresa ofrece posibilidades de ascenso rápido sin burocracia, especialmente para empleados sin experiencia.      | Alta Rotación de Personal: Especialmente en áreas operativas, lo que afecta la estabilidad del equipo.                                              |
| Ambiente Colaborativo: Existe una cultura de trabajo en equipo y compañerismo, fomentando la confianza entre los empleados.                        | Deficiencias en la Comunicación: Falta de claridad en roles y registros formales de información, lo que genera confusión y pérdida de datos clave.  |
| Flexibilidad Laboral: Se permite manejar situaciones personales con cierta autonomía, favoreciendo el equilibrio entre la vida laboral y personal. | Toma de Decisiones Centralizada: Algunos líderes de área tienen poca autonomía, lo que provoca demoras en la ejecución de tareas.                   |
| Comunicación Horizontal: La interacción entre equipos es fluida y sin muchas jerarquías, lo que facilita la coordinación.                          | Falta de Definición en la Estructura Organizacional: La empresa necesita mayor claridad en funciones y responsabilidades para optimizar la gestión. |
| Uso de Tecnología: Se emplean herramientas digitales como Book, correos electrónicos y WhatsApp para la gestión interna.                           | Espacios de Trabajo Inadecuados: La falta de privacidad y luz natural en la oficina afecta la concentración y el bienestar de los empleados.        |

|                                                                                                |                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reuniones Mensuales: Ayudan a alinear objetivos y fortalecer el compromiso del equipo.         | Condiciones Laborales y Contratación: El uso de boletas de honorarios sin contratos formales genera incertidumbre en los empleados. |
| Expansión y Crecimiento: La incorporación de nuevos empleados refleja un desarrollo constante. | Falta de Compromiso con los Horarios: El incumplimiento de horarios en reuniones afecta la organización y planificación.            |

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas (Anexo A, B y C).

## **6.2.Dimensiones del clima organizacional de la empresa Checkeados**

A partir de lo anterior, se procedió con la encuesta para identificar la percepción de los colaboradores en cada dimensión del clima organizacional de Checkeados, la escala Likert empleada para la primera pregunta de cada dimensión fue de 0 a 7, donde:

0 = Completamente en desacuerdo. No hay ninguna coincidencia con la afirmación; se rechaza por completo.

1 = En desacuerdo. Se considera incorrecta la afirmación.

2 = Algo en desacuerdo. Existen algunas coincidencias menores, pero en general, no se está de acuerdo.

3 = Neutral o indiferente. No se tiene una opinión clara; ni se apoya ni se rechaza la afirmación.

4 = Algo de acuerdo. Se reconoce cierta validez en la afirmación, pero con reservas o dudas.

5 = Moderadamente de acuerdo. Se está de acuerdo en un grado significativo, aunque con algunas excepciones.

6 = De acuerdo. Se comparte la afirmación en su mayoría, con pocas objeciones.

7 = Completamente de acuerdo. Se acepta totalmente la afirmación sin ninguna duda o condición.

En la siguiente tabla se resumen los resultados sobre el perfil general de la empresa.

**Tabla 6. Perfil general por dimensión clima organizacional Checkeados**

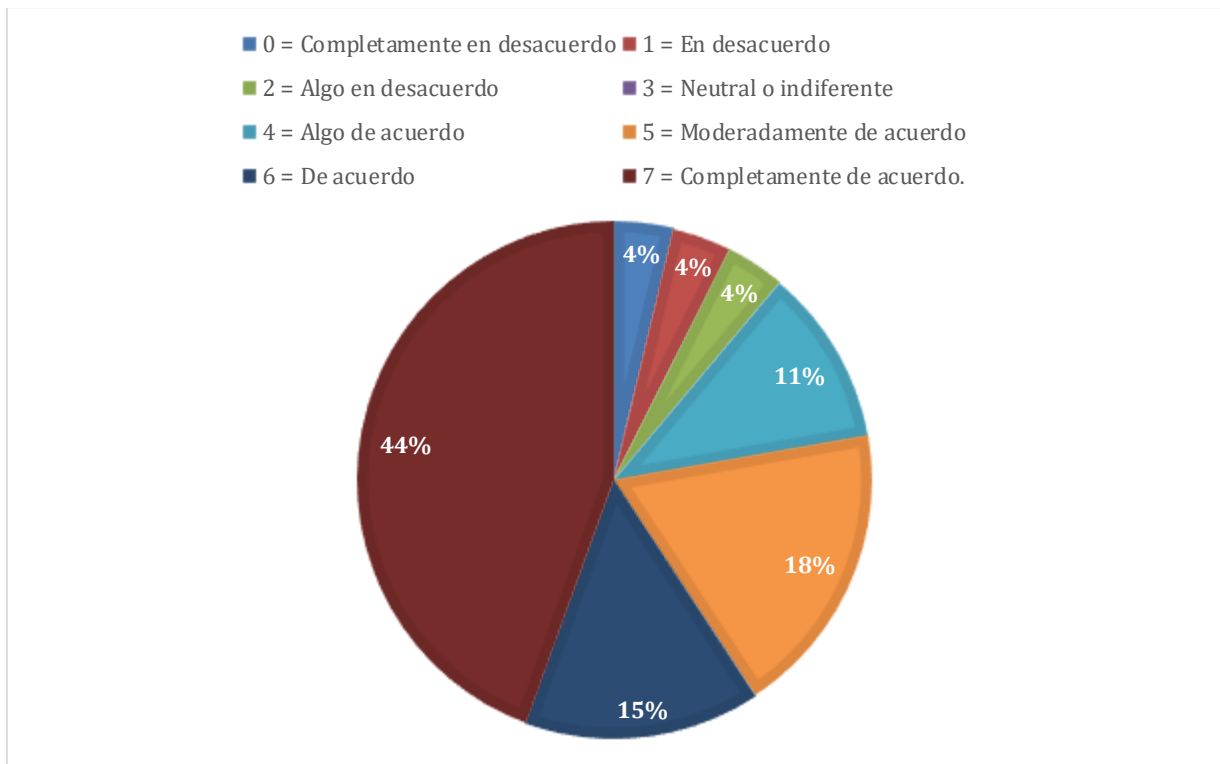
| No | Dimensión                   | Calificación cuantitativa | Calificación cualitativa |
|----|-----------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1  | Claridad organizacional     | 5,48                      | Buena                    |
| 2  | Estructura organizacional   | 5,81                      | Buena                    |
| 3  | Participación               | 5,51                      | Buena                    |
| 4  | Instalaciones               | 4,55                      | Regular                  |
| 5  | Comportamiento sistémico    | 6,03                      | Excelente                |
| 6  | Relación simbiótica         | 5,51                      | Buena                    |
| 7  | Liderazgo                   | 5,85                      | Buena                    |
| 8  | Consenso                    | 5,55                      | Buena                    |
| 9  | Trabajo gratificante        | 5,40                      | Buena                    |
| 10 | Desarrollo personal         | 5,33                      | Buena                    |
| 11 | Elementos de trabajo        | 5,44                      | Buena                    |
| 12 | Relaciones interpersonales  | 6,11                      | Excelente                |
| 13 | Buen servicio               | 6,25                      | Excelente                |
| 14 | Solución de conflictos      | 5,85                      | Buena                    |
| 15 | Expresión informal positiva | 6,33                      | Excelente                |
| 16 | Estabilidad laboral         | 5,44                      | Buena                    |
| 17 | Valoración                  | 5,48                      | Buena                    |
| 18 | Salario                     | 3,66                      | Mal                      |
| 19 | Agilidad                    | 6,07                      | Excelente                |
| 20 | Evaluación de desempeño     | 4,70                      | Regular                  |
| 21 | Retroalimentación           | 5,07                      | Buena                    |
| 22 | Selección de personal       | 5,66                      | Buena                    |
| 23 | Inducción                   | 5,11                      | Buena                    |
| 24 | Imagen de la organización   | 6,37                      | Excelente                |

Fuente: Elaboración propia.

### **6.2.1. Claridad organizacional**

De acuerdo con la claridad organizacional, la pregunta sobre cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de Checkeados, el 44% de los encuestados afirmo que los conoce a la perfección, el 15% los conocen, el 18% los identifican, el 11%, el 4% no tienen claro si los conocen, otro 4% no los conocen y otro 4% no los conocen para nada.

**Figura 11. ¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de Checkeados?**



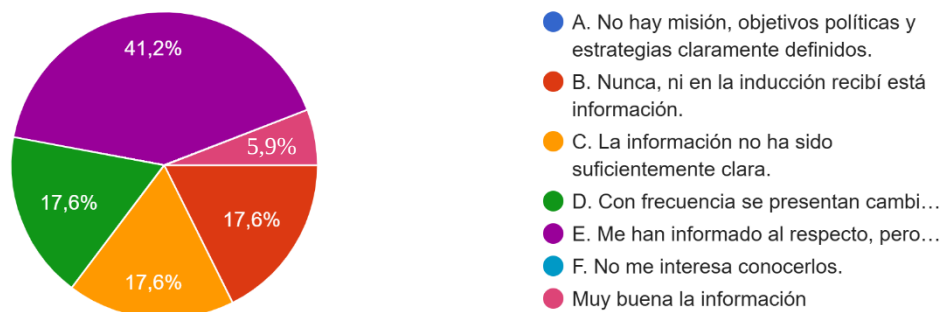
Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido conocerlos a profundidad, el 41,2% afirman que se lo han informado, pero no prestó la atención suficiente, el 17,6% afirman que la información no ha sido clara, el 17,6 % que nunca, ni en la inducción, recibió esa información, el otro 17,6% afirman que con frecuencia se presentan cambios en esos aspectos que no se comunican y el 5,8% agrego otra causa.

**Figura 12. ¿Cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad?**

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al numero 7, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las ...s que le han impedido conocerlos con profundidad.

17 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 7. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Claridad organizacional)**

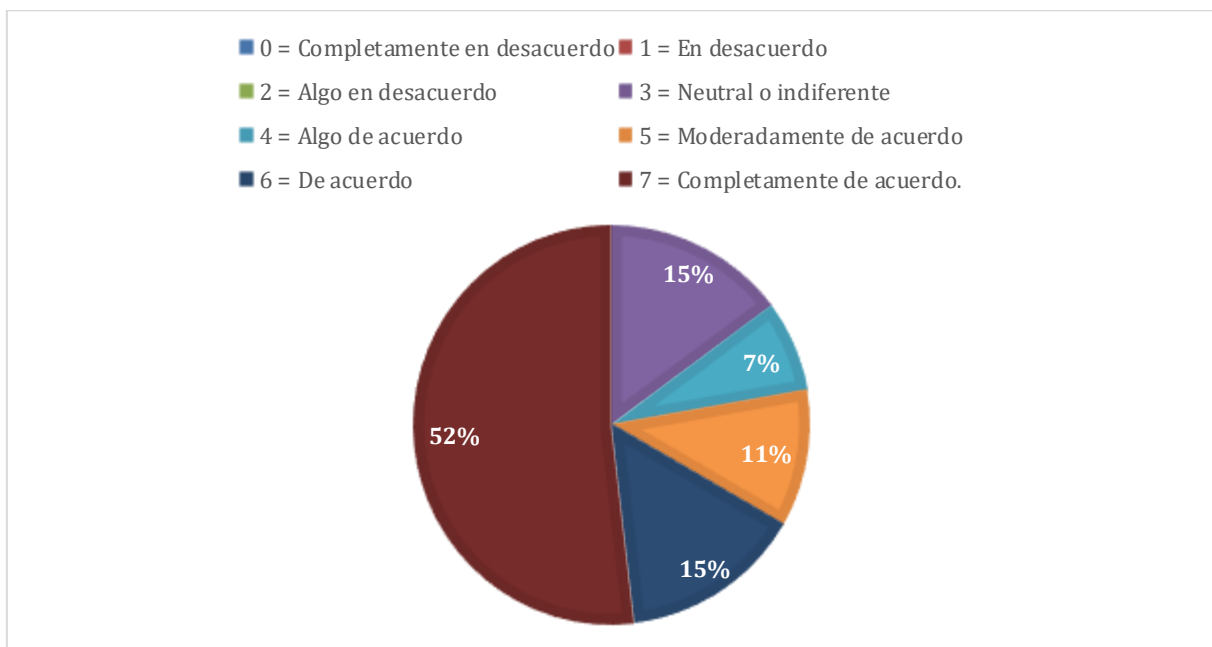
|                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implementar un día para conocer sobre Checkeados y cuáles son sus objetivos claros dentro del Área a la que entra la persona (ya que, cada sector tiene sus objetivos), todo esto en los 3 días de inducción al trabajo que realizará la persona. |
| Sería bueno actualizarla y difundirlas constantemente                                                                                                                                                                                             |
| La misión y visión de Checkeados es revolucionar la industria. No obstante, ciertas decisiones que se toman conllevan a parecernos mucho a esta industria que los clientes no les gusta                                                           |
| Establecer objetivos a largos plazos y que los cambios se han informado a su tiempo                                                                                                                                                               |
| Que exista más comunicación                                                                                                                                                                                                                       |
| Mejorar los canales de información interna.                                                                                                                                                                                                       |
| Actualizar si es necesario y luego difundir para que exista total claridad en todo el equipo.                                                                                                                                                     |
| Realizar una inducción completa y dedicada                                                                                                                                                                                                        |
| Dar claridad de las tareas a cada trabajador sin ningún tipo de cambio al menos en caso de emergencia                                                                                                                                             |
| Es necesaria una estrategia de comunicación en la organización, la cual reitere esta información tanto a colaboradores actuales como a nuevos integrantes                                                                                         |
| esta todo como corresponde                                                                                                                                                                                                                        |
| Se debería de transmitir esta información a los colaboradores en el proceso de captación, esto permitirá una sinergia y mejor adaptación en la organización                                                                                       |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

### 6.2.2. Estructura organizacional

Sobre si los colaboradores creen que la estructura organizacional permite y/o ayuda a que las personas y los equipos trabajen juntos de manera efectiva y agilice los procesos para lograr los objetivos, el 52% afirman que están totalmente de acuerdo, el 15% están de acuerdo, el 11% moderadamente de acuerdo, el 7% algo de acuerdo y el 15% están neutrales sobre esto.

**Figura 13. ¿Cree que la estructura organizacional permite y/o ayuda a que las personas y los equipos trabajen juntos de manera efectiva y agilice los procesos para lograr los objetivos?**



Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido alcanzarlos el 43,8% afirman que las áreas no tienen la autonomía suficiente, el 18,8% que cada área se preocupa más por sus propios intereses, el 12,5% afirma que como las tareas son específicas, dificulta el trabajo, otro 12,5% establecen que no se

fomenta el trabajo en equipo, un 6,3% afirma que hay demasiada burocracia y otro 6,3% afirma que no se estructuran bien los cargos y procesos, lo que ralentiza la estructura.

**Figura 14. ¿Cuáles son las causas que le han impedido alcanzarlos?**

2.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles cree que son los principales obstáculos para alcanzarla

16 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 8. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Estructura organizacional)**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No tengo una solución ya que, no conozco ni pertenezco a las decisiones que se toman en la empresa. Muchas veces me entero por otras áreas lo que va a pasar o si es que algo va a cambiar y no debería suceder. Yo pienso que todo parte con clases de liderazgo y más que ser un jefe ser un líder así pueden pensar más en la empresa como tal y no en el área para el cual se trabaja. |
| Hacer actividades lúdicas para reforzar el trabajo en equipo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Más comunicación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Distribución correcta de cargos y objetivos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Mas comunicación entre las diferentes áreas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Establecer cambios de organización tomando en cuenta todos los departamentos                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Fomentar el trabajo en equipo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Bajadas de información recurrentes, presentaciones efectivas, plan de ataque claro para todo el equipo en conjunto.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Una posible solución es implementar un programa de formación transversal para que todos los empleados conozcan las funciones de cada área. Esto permitirá, por ejemplo, que el equipo de                                                                                                                                                                                                   |

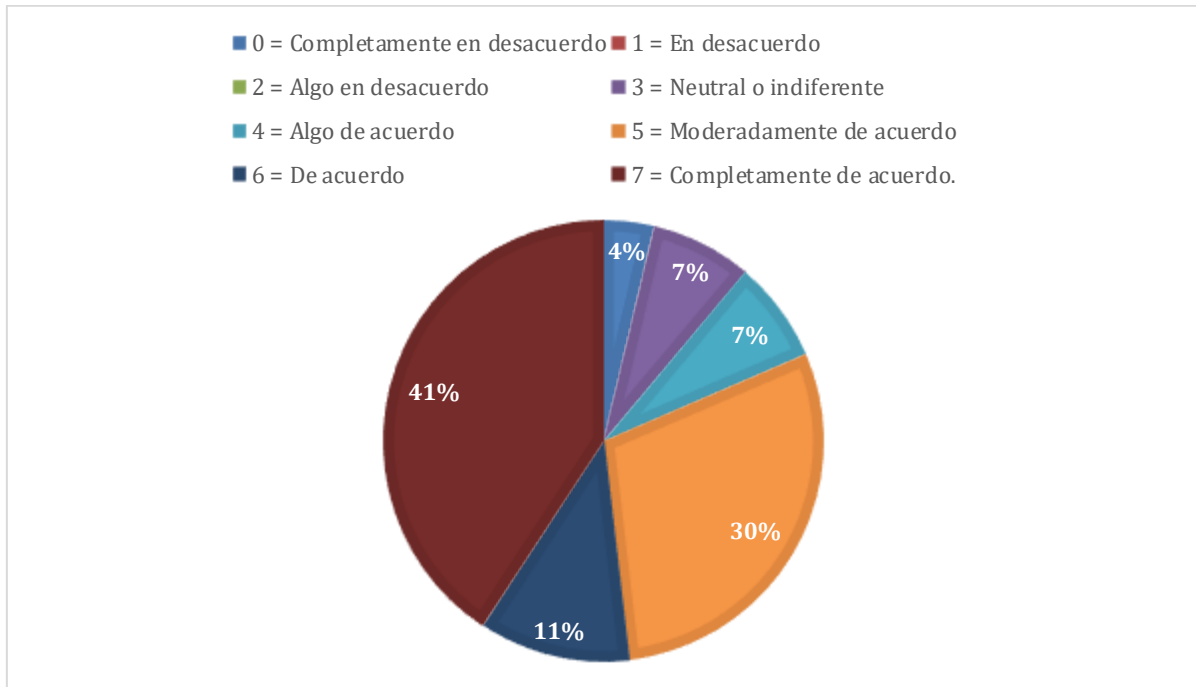
|                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ventas comprenda el proceso de preparación de vehículos y desarrolle empatía antes de realizar una venta. Asimismo, se capacitará al equipo de mecánica en el manejo cuidadoso de vehículos ya preparados. |
| Pedir opiniones de los colaboradores                                                                                                                                                                       |
| Es necesario realizar un diseño organizacional con estructura, cargos y seniorities que permitan colaborar con funciones definidas                                                                         |
| Que exista más agilidad en los procesos y/o solicitudes entre áreas para que todo fluya como debería ser y a la vez cumplir los estándares de la empresa de manera rápida y efectiva                       |
| Más comunicación y más compañerismo                                                                                                                                                                        |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

### **6.2.3. Participación**

Con relación a la pregunta de si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, el 41% afirman que están totalmente de acuerdo, el 11% están de acuerdo, el 30% moderadamente de acuerdo, el 7% algo de acuerdo, otro 7% es indiferente, y el 4% no están para nada de acuerdo.

**Figura 15. En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones**



Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 50% afirman que solo se les informa cuando las decisiones ya están tomadas, el 18,8% que se les informa adecuadamente y pueden opinar, pero no hace parte de la toma de decisiones, otro 18,8% afirma que solo opina y participa algunas veces, el 6,3% afirma que no puede dar su opinión y otro 6,3% que hay casos en los que se deben tomar decisiones espontaneas.

**Figura 16. ¿Cuáles son las causas que le han impedido tener esa oportunidad?**

3.2. Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad

16 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 9. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Participación)**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se debería escuchar más a los trabajadores que a los encargados de área así también uno se sentiría incluido dentro de la empresa ya que, a lo mejor mi jefatura tiene otras preferencias en base a las de los demás del área para el cual yo trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Hacer escucha activa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Es importante definir los cargos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Definir bien el puesto de trabajo y cumplir con lo que se dice de un principio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| consultar previamente como vendedor, que creemos que es mejor para la experiencia cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| permitir que las ideas de los trabajadore sean dialogadas y si son importante implementar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Me gustaría tener más participación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Gracias a mi nuevo puesto si se me informa un poco más sobre lo que ocurre, pero sin embargo aun así hay mucha información que se me omite o que simplemente me dicen hacer algo sin más información, una solución puede ser que las tareas específicas que me dieran tuvieran un contexto, como por ejemplo en el caso de ir a buscar algún auto o ir a dejar darme más contexto sobre que se le realizo al auto, si alguna mantención que se le haya echo al auto ya está pagada o algún historial también del auto. (Como esta información no la dan tengo que investigar por mi cuenta y preguntar al encargado de ese auto el historial de este mismo). |
| No saltarse ningún proceso por lo más mínimo que sea                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

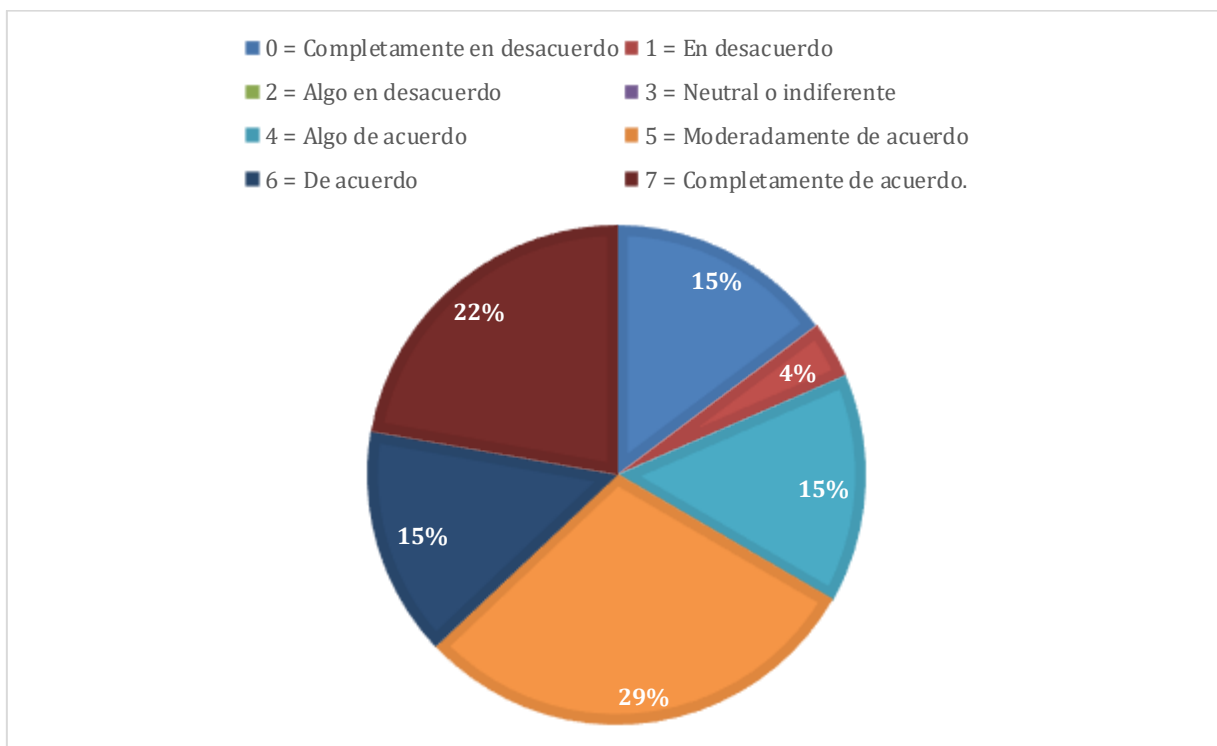
Que pueda tomar decisiones y dar mis opiniones de mi trabajo porque tengo años en el rubro de pulido detailing

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

#### 6.2.4. Instalaciones

Sobre si el colaborador se siente a gusto con las instalaciones de Checkeados, en especial donde debe realizar su trabajo, el 22% afirman que están totalmente de acuerdo, el 15% están de acuerdo, el 29% moderadamente de acuerdo, el 15% algo de acuerdo, el 4% no están de acuerdo y el 15% no están para nada de acuerdo.

**Figura 17. ¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de Checkeados, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?**



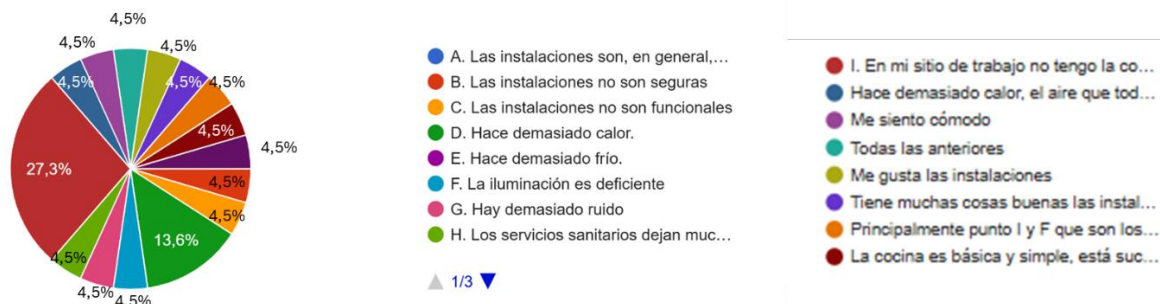
Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 27,3% afirman que en su sitio de trabajo no tienen la comodidad necesaria, el 13,6% afirman que hace demasiado calor y los demás afirmaron que el servicio sanitario dejaba que desear, que hay demasiado ruido, la iluminación es insuficiente, las instalaciones no son seguras, no son funcionales, la cocina es básica y hay demasiados zancudos, el aire esta muy contaminado, entre otras.

**Figura 18. ¿Cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella?**

4.2. Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

22 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 10. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Instalaciones)**

|                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Toma de aire desde el exterior hasta el -7 solucionaría un poco.                                                                                                                       |
| Me siento cómoda en este lugar                                                                                                                                                         |
| Un lugar más amplio, con acceso a ventilación y baño propio dentro de la oficina.                                                                                                      |
| Falta de iluminación y ventilación                                                                                                                                                     |
| Mejorar y preocuparse por áreas y bienestar de los trabajadores                                                                                                                        |
| todas las instalaciones son cómodas                                                                                                                                                    |
| Mejorar las condiciones                                                                                                                                                                |
| Mejorar ventilación y climatización.                                                                                                                                                   |
| Falta iluminación, mejores herramientas, mejores sitios de trabajo, mejor salario                                                                                                      |
| Aunque las instalaciones son buenas o tienen beneficios falta un poco más para que sea perfecta, como por ejemplo un poco más de iluminación en general en el área de operaciones. Los |

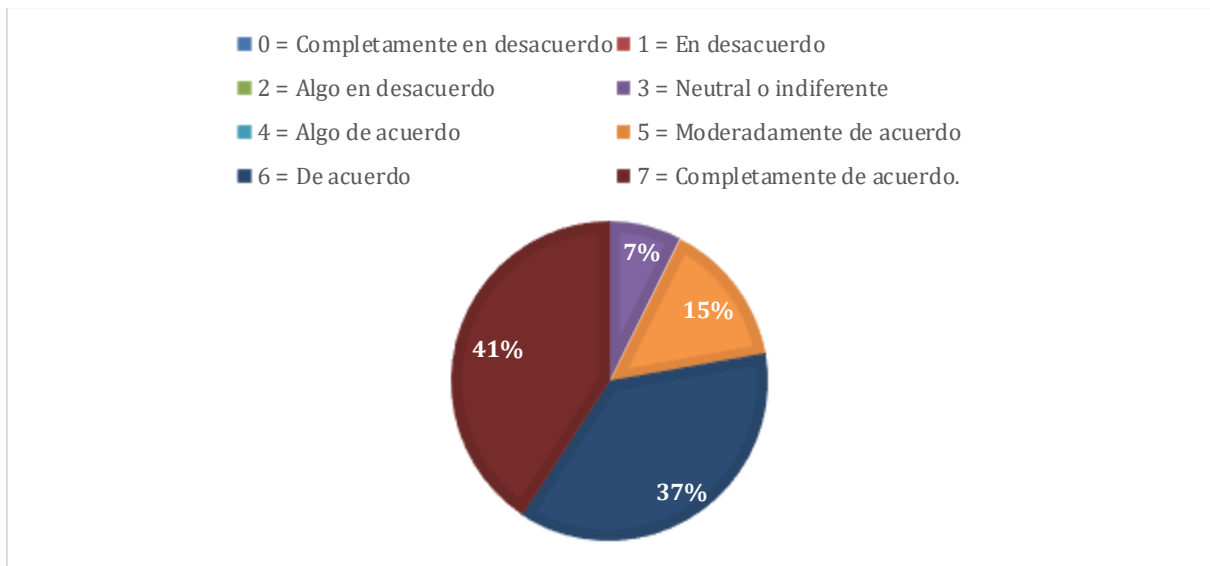
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| servicios sanitarios son buenos, pero podrían ser mejor como teniendo más baños o teniéndolos más cerca para el área de operaciones. En tema de redes y comunicación es deficiente esto pues no hay señal de teléfono en el lugar de operaciones y el Internet es deficiente, se podría mejorar en este caso un mejor WiFi ya que si es casi imposible tener señal de teléfono en un -7. Y en cuanto a temperaturas estas son muy extremas hablando de calor y frío, esto si es deficiente ya que en verano el calor es insoportable y en el caso de invierno el problema es el frío y la instalación no ayuda mucho en invierno (Fugas de agua o cortes de luz) una posible solución a esto, invertir en aparatos eléctricos que ayuden en estos casos como ventiladores o calefactores. |
| Tengo la oportunidad de poder trabajar de manera remota. Si bien me gusta ir a la oficina por el ambiente social que se genera, la productividad disminuye considerablemente debido a las distracciones e instalaciones. Dicho esto, entiendo que es más importante que la oficina sea un sitio de atención al cliente más que un lugar de trabajo óptimo para un equipo TI, por lo que entiendo el contexto e intento adaptarme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Implementar trabajo híbrido o incluso remoto para los roles que no tengan necesidad de asistir a sitio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| tener aire acondicionado, y casilleros                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Quizás crear una mejor distribución de los espacios de áreas e instalación de más luces, y con el ruido es difícil hacer algo, pero es bastante molesto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Una correcta fumigación, limpieza de la cocina y productos de limpieza.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Faltan máquinas para detallar más un trabajo de pulido más mesas para las máquinas para solo los que es el pulido porque tengo que dejar la máquina encima de algo oh encima del auto que eso ralla entonces faltan más cosas para el personal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

#### **6.2.5. Comportamiento sistémico**

Sobre si las personas y las áreas trabajan juntas de manera positiva y unida, dando prioridad a los objetivos de la empresa en lugar de enfocarse solo en sus propios intereses, el 41% afirman que están totalmente de acuerdo, el 37% están de acuerdo, el 15% moderadamente de acuerdo y el 7% son indiferentes.

**Figura 19. Las personas y las áreas trabajan juntas de manera positiva y unida, dando prioridad a los objetivos de la empresa en lugar de enfocarse solo en sus propios intereses.**



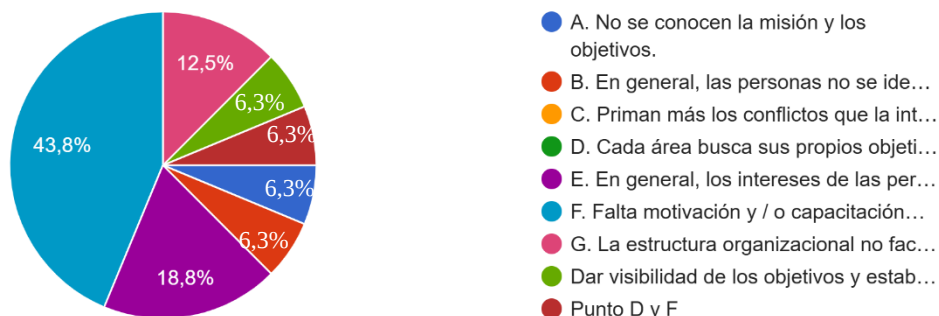
Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 43,8% afirman que falta motivación y capacitación, el 18,8% que los intereses personales priman sobre los de la organización, el 12,5% afirma que la estructura organizacional no facilita la integración, los demás (25,2%) afirman que no se conocen la misión y objetivos de la empresa.

**Figura 20. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

5.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser las posibles causas

16 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 11. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Comportamiento sistémico)**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Falta de comunicación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Realizar actividades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| establecer intereses en común                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Motivación para trabajo en equipo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Reuniones de gerencias con objetivos visibles por trimestre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Tener más motivación al trabajo, un ejemplo claro de esto es la diferencia de trabajo o de salario del equipo de compra/ventas y operaciones en general. Esta diferencia es notable pues el equipo de compra/venta tiene motivación ya que tienen una comisión que motiva a comprar o vender más autos ya que se verá beneficiado en su sueldo a fin de mes, en cambio el sector de operaciones hay una gran diferencia pues en mi opinión son trabajos muy cansados/estresantes esto ya que están encargado de prácticamente todo en Checkeados y serian pagados de la misma forma, o dentro de una misma área una persona que realiza su trabajo de forma prolija y rápida recibiría el mismo sueldo que una persona que no se preocupa tanto por su trabajo. Por lo tanto no hay más incentivos para hacer su trabajo. Una solución a esto para todos es un aumento de sueldo por lo menos para el área de operaciones. |
| Es necesaria una estrategia de comunicación para informar misión visión y objetivos estratégicos a colaboradores y nuevos ingresos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Generar más motivación y bienestar hacia los empleados, como respetar tiempos y otorgar beneficios por productividad siendo algunos casos que hay veces que uno da el 200% y obtiene de vuelta un 50 o menos

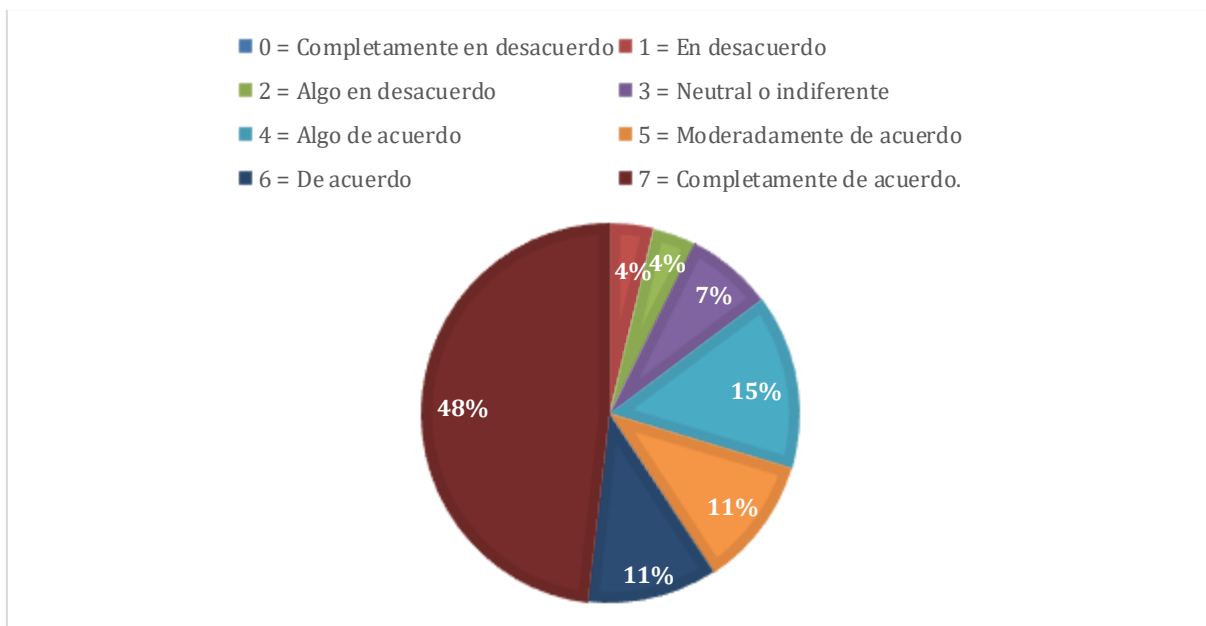
Falta de comunicación

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

#### 6.2.6. *Relación simbiótica*

En la relación simbiótica, sobre si cree que los empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos, el 48% afirman que están totalmente de acuerdo, el 11% están de acuerdo, el 11% moderadamente de acuerdo, el 15% algo de acuerdo, el 7% es indiferente, el 4% no están de acuerdo y el 4% no están para nada de acuerdo.

**Figura 21. ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?**



Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 64,3% afirman que hay interés por alcanzar mayores beneficios para todos, pero falta integración y solidaridad, el 21,4% afirman que no hay motivación para trabajar de esa manera y el 14,3% que los empleados solo velan por sus intereses.

**Figura 22. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

6.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser las posibles causas  
14 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 12. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Relación simbiótica)**

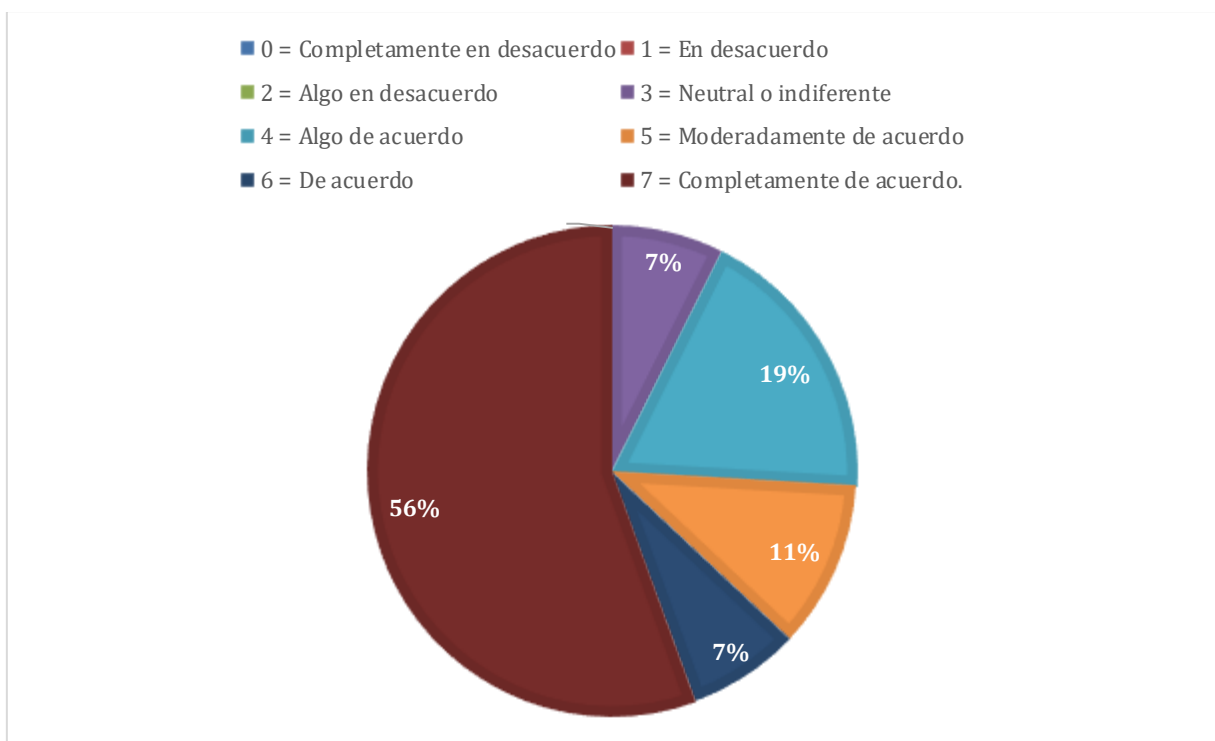
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Incentivar a los empleados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| establecer interés en común para todos y                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Que exista integración para lograr el bienestar común                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Evidentemente empresarios o jefaturas velarán más por su empresa que por los empleadores, y a la vez empleados o trabajadores velarán por su trabajo y prácticamente por llegar a fin de mes para obtener su sueldo. Una solución a esto si es que existiera sería una relación más personal con los trabajadores por parte de empleador, pero en el sentido de preocupación hacía los empleados en el ámbito personal. |
| Que exista más solidaridad e integración                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Más preocupación por los empleados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

### 6.2.7. Liderazgo

Sobre si su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales el 56% afirman que están totalmente de acuerdo, el 7% están de acuerdo, el 11% moderadamente de acuerdo, el 19% algo de acuerdo y el 3% son indiferentes.

**Figura 23. Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales**



Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 21,4% afirman que el jefe les presta poca atención a las ideas, el 14,3% que el jefe no tiene tiempo suficiente, el 14,3% que no se preocupa por conocer a sus colaboradores y los demás afirman que los jefes mantienen ocupados o priorizando otras cosas.

**Figura 24. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

6.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser las causas que impiden a su jefe llegar a ella.

14 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 13. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Liderazgo)**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lo primordial es dejar de pensar que es un jefe y es uno más que nosotros, no puede ser que uno haga todo lo posible para que el auto esté bien y después te digan un comentario (que se puede evitar decir) lo cual, como consecuencia que desmotivan a seguir en el área por la forma en que se dice y no siento que yo sea el único al que le a pasado/sucedido. A veces uno hace mil cosas bien pero no te dan felicitaciones, en cambio solo basta hacer una mal y te retan. |
| Porque imagino que si uno es jefe y da este trato a sus colegas, ¿A su familia también?, aunque solo haya sido una vez lo sucedido y de la magnitud que sea, no se debe hacer. No obstante, no digo que no se tenga que decir lo que sea que piense, solo que se diga bien y que no se note que está enojado o molesto ya que, si uno hace lo mismo no te van a escuchar y se corre el riesgo de que porque es jefe te puede echar o decirle a los de más arriba.                 |
| Muy buena comunicación con mi jefe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Tener un apoyo y un direccionamiento más efectivo por el jefe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Delegar funciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Una solución a esto es escuchar más o involucrarse realmente en el trabajo que se realiza o saber que se hace en el trabajo. Un ejemplo de esto es como si uno de los vehículos presenta un                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

problema como mecánico o de preparación hacérselo saber y saber que va a hacer la persona correspondiente del auto para arreglarlo o darle opciones de arreglo y no solo decir "arreglalo"

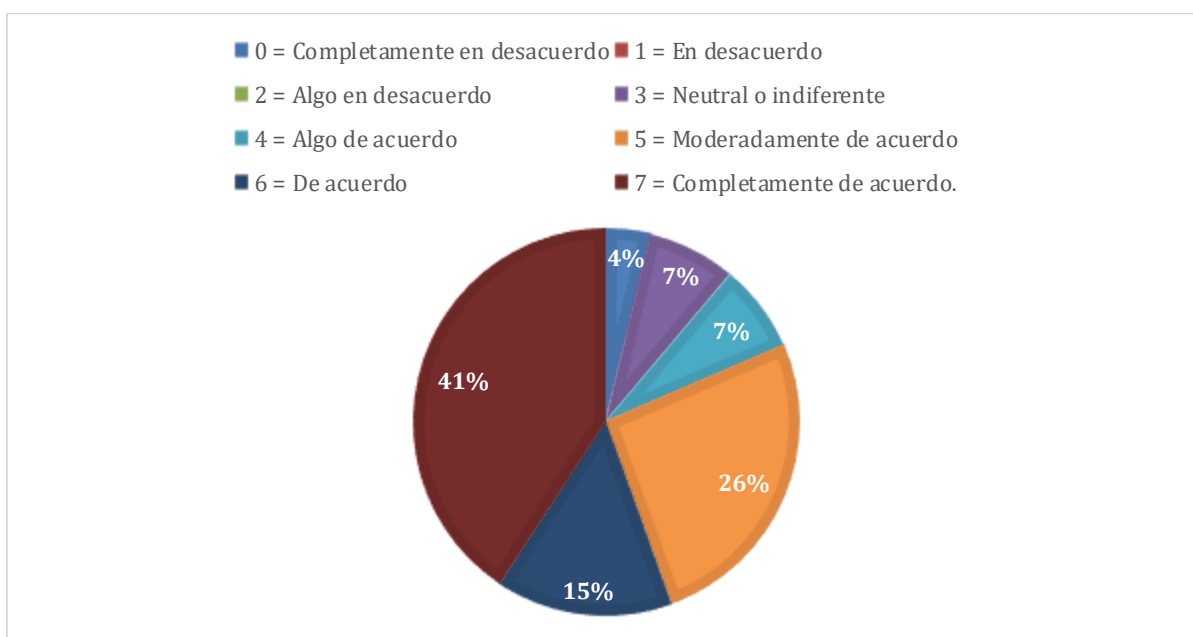
Delegar y diseñar mejor las áreas cargos y responsabilidades de cada uno

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

#### 6.2.8. *Consenso*

En la dimensión de consenso, sobre sí las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos, el 41% afirman que están totalmente de acuerdo, el 15% están de acuerdo, el 26% moderadamente de acuerdo, el 7% algo de acuerdo, el 7% son indiferentes y el 15% no están para nada de acuerdo.

**Figura 25. Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos**



Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 40% afirman que en general hay interés por lograr el consenso, pero no siempre es posible, el 33,3% afirman que la información

importante del tema que se va a tratar solo la conocen algunas personas con anticipación, el 20% afirman que las decisiones importantes ya están tomadas y el 6,7% afirman que los que presiden los comités son impositivos.

**Figura 26. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

8.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas  
15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 14. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Consenso)**

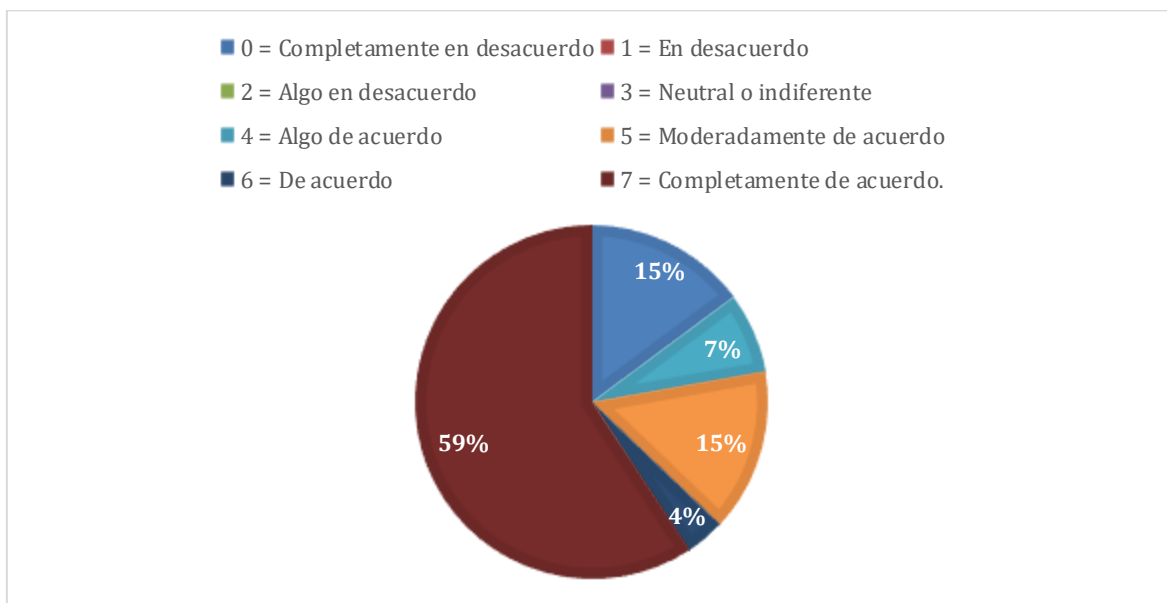
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Que sea por votación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Normalmente se decide, y nosotros debemos acatar las decisiones.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| todos los temas para trabajar deben conocerlo todos                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Igualdad de condiciones y que todos participen de las decisiones.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Por lo general se realizan reuniones con los encargados de cada área por lo que una opinión por parte de un trabajador de menor cargo a esa área es nula, aun que si bien un encargado de cada área sabrá lo que sucede e implementará soluciones y las dirá en su área, no están todos presentes para opinar o para saber en su totalidad las "soluciones". |
| Tener una visión más clara de las consecuencias y o beneficios que se obtuvieran del consenso                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Falta más atención para los trabajadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

### 6.2.9. Trabajo gratificante

Sobre esta dimensión, en la pregunta de si está ubicado en Checkeados en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad, el 59% afirman que están totalmente de acuerdo, el 4% están de acuerdo, el 15% moderadamente de acuerdo, el 7% algo de acuerdo y el 15% no están para nada de acuerdo.

**Figura 27. Está usted ubicado en Checkeados en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad**

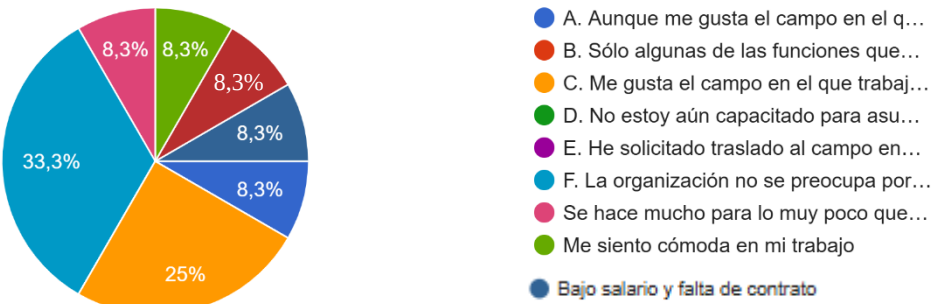


Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 33,3% afirman que a la empresa no le interesa conocer los intereses de los trabajadores y menos ubicarlas adecuadamente, el 25% afirman que les gusta su trabajo y actividades, pero que no se les permite crear y aportar más, un 8,3% afirman que sus actividades son rutinarias y el resto establece que les pagan muy poco para todo lo que realizan.

**Figura 28. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

9.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas  
12 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 15. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (trabajo gratificante)**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aumentar el sueldo y dar bono por puntualidad, eso ayudaría más y que si es pulidor se le pague más porque ese trabajo es difícil sobre todo si lo hace solo, ese trabajo es mínimo 750mil pesos. Aquí se sabe que dinero hay al igual que gastos, pero si se venden más autos y hay más exigencias, también debe haber más dinero para los trabajadores.                                                                                                                                                        |
| Me siento cómoda                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Se definió un cargo el cual no se han cumplido las condiciones. Por lo que le he sentido “dejado a un lado” y esto hace sentirse estancado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| La solución sería cumplir por parte del empleador las condiciones y garantizar un buen trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Me gustaría tener más participación y motivación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Aunque si bien solo será un trabajo para adquirir "experiencia" y ver cómo es que se trabaja dentro de una start up del ámbito de compraventa automotriz, siento que mi puesto no me representa en nada a relación sobre lo que estudie, siendo que hay una persona que estudio conmigo, se tituló junto conmigo, obteniendo prácticamente las mismas calificaciones, el tiene un trabajo el cual si representa de cierto modo su estudio. No sabría si existe una solución a esto más que salir de ese trabajo. |

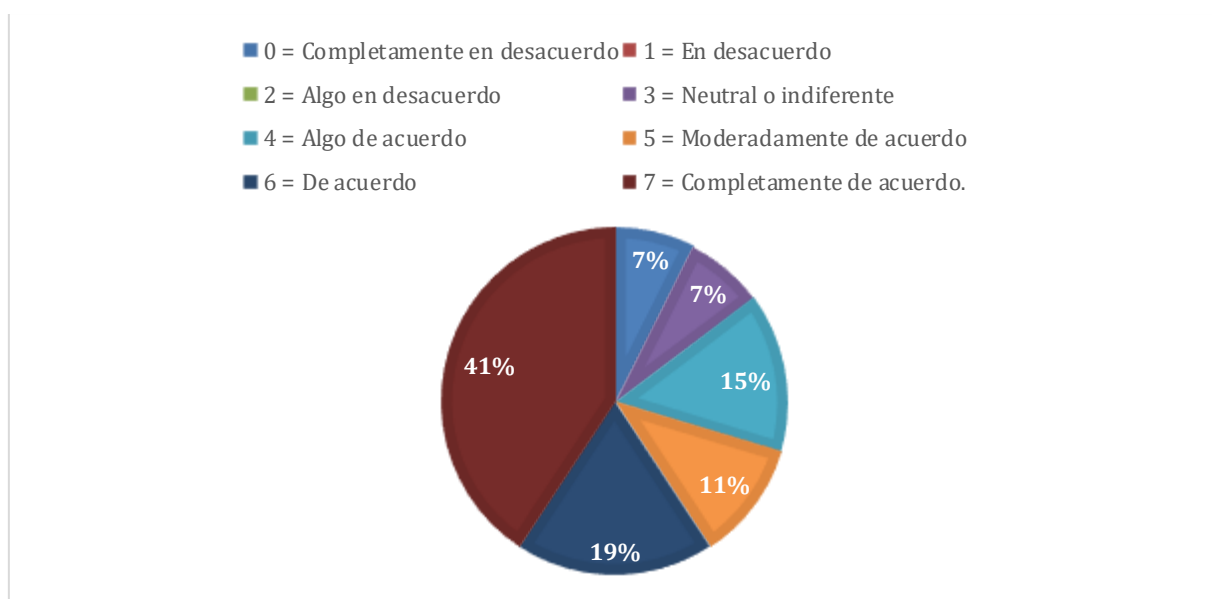
Es necesaria la creación de un plan carrera que defina líneas de crecimiento y cuáles son los objetivos y habilidades que se deben alcanzar para poder crecer hacia el norte deseado

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

#### 6.2.10. Desarrollo personal

Sobre el desarrollo personal, si la empresa apoya que sigas aprendiendo y mejorando tanto en tu vida personal como en tu trabajo de manera constante el 41% afirman que están totalmente de acuerdo, el 19% están de acuerdo, el 11% moderadamente de acuerdo, el 15% algo de acuerdo, el 7% son indiferentes y el 7% no están para nada de acuerdo.

**Figura 29. ¿La empresa apoya que sigas aprendiendo y mejorando tanto en tu vida personal como en tu trabajo de manera constante?**

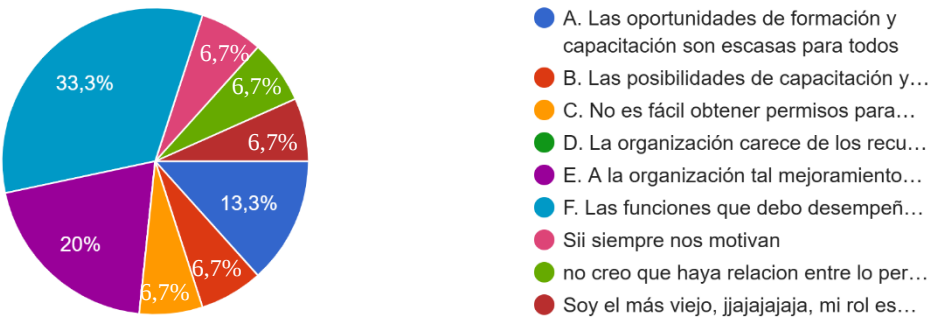


Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 33,3% afirman que las funciones que desempeñan no estimulan su crecimiento personal, el 20% afirman que a la empresa no parece importarle mejorar, el 13,3% afirman que las oportunidades de formación y capacitación son escasas y el resto no es fácil obtener permisos para capacitarse y estos no son para todos.

**Figura 30. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

10.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas  
15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 16. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Desarrollo personal)**

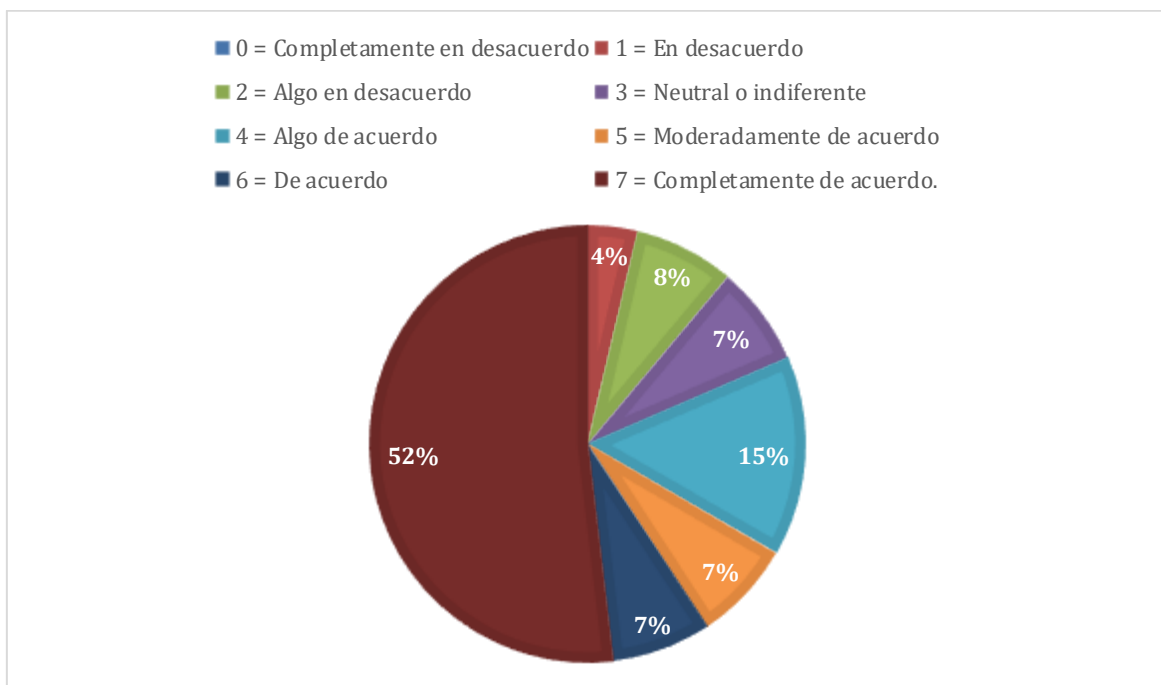
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deberían ofrecer capacitaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Debería haber reuniones en el área operacional para unificar conceptos y lograr todos estar al mismo nivel (todos dar a conocer sus ideas y conocimientos)                                                                                                                                                                             |
| Capacitaciones a ventas en el área operaciones y mecánica, y al área operaciones, comentar como su trabajo también afecta el nuestro.                                                                                                                                                                                                  |
| Debería ser más equitativa la capacitación y formación, sobre todo con los más antiguos                                                                                                                                                                                                                                                |
| Si bien soy un agradecido por las oportunidades que me ha dado la empresa, siempre he tenido como foco en el mediano plazo desarrollar proyectos personales. Siento que en el último periodo se me ha cuestionado por eso cuando mi disposición siempre ha sido aportar a la empresa desde el lugar que más sea conveniente para esta. |
| Es necesaria la creación de un plan carrera que defina líneas de crecimiento y cuáles son los objetivos y habilidades que se deben alcanzar para poder crecer hacia el norte deseado                                                                                                                                                   |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

### 6.2.11. Elementos de trabajo

Sobre si los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo, el 52% afirman que están totalmente de acuerdo, el 7% están de acuerdo, el 7% moderadamente de acuerdo, el 15% algo de acuerdo, el 7% es indiferente, el 8% no están de acuerdo y el 4% no están para nada de acuerdo.

**Figura 31. Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo**



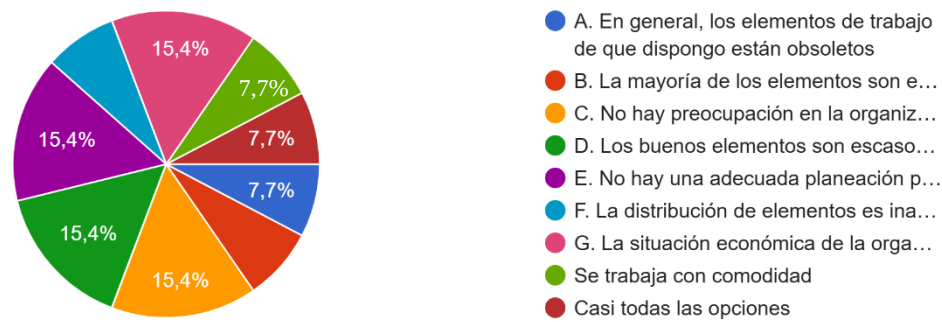
Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 15,4% afirman que la situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos, otro 15,4% que no hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos, otro 15,4% que los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas y otro 15,4% no hay

preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos, otros afirman que la mayoría de los objetos que disponen están obsoletos.

**Figura 32. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

11.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas  
13 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

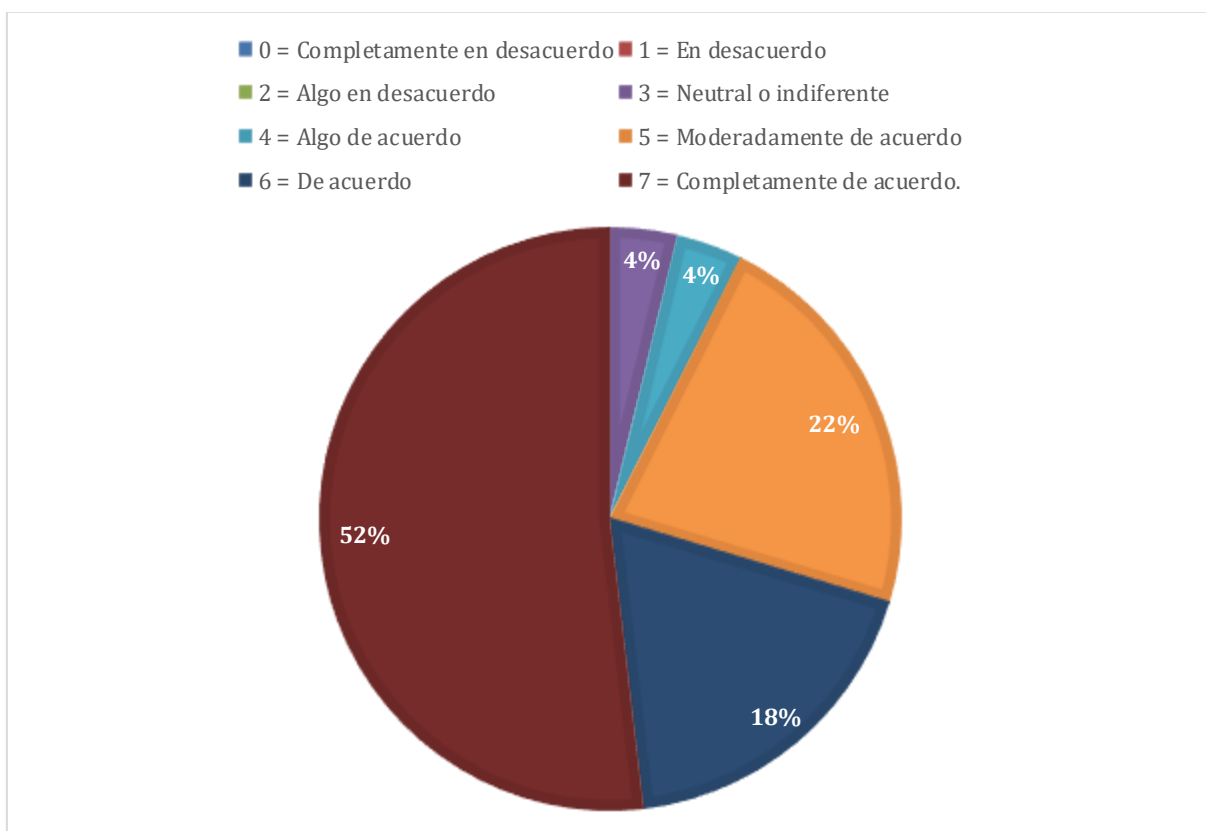
**Tabla 17. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Elementos de trabajo)**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Re invertir en mejor equipamiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Siempre hay cosas que mejorar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Aunque mi trabajo dispone de o es necesario de elementos que ayuden a responder a ese trabajo de manera más rápida y fácil yo no dispongo de esos elementos que en otras áreas si, como lo es los "pines" estos pines funcionan para poder liberar las llaves del sistema de llaves y así poder trabajar o simplemente utilizar estos autos, yo que por mi cargo soy el que más necesita de estos o poder utilizar un llamado "pin maestro" soy el que no lo puede usar y al igual que la plataforma de Checkeados que es necesario para todo trabajo soy el único que no posee una cuenta para esta. Una verdadera solución es darme acceso estos elementos que son necesario para mi trabajo. |
| Otorgar más recursos a las herramientas y necesidades, finalmente lo barato cuesta caro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Faltan máquinas de pulidos y muchas cosas más                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

#### 6.2.12. Relaciones interpersonales

Sobre si las relaciones interpersonales que se dan en la Checkeados son realmente las mejores, el 52% afirman que están totalmente de acuerdo, el 18% están de acuerdo, el 22% moderadamente de acuerdo, el 15% algo de acuerdo, el 4% es indiferente y el 4% no están de acuerdo.

**Figura 33. Las relaciones interpersonales que se dan en la Checkeados son realmente las mejores**

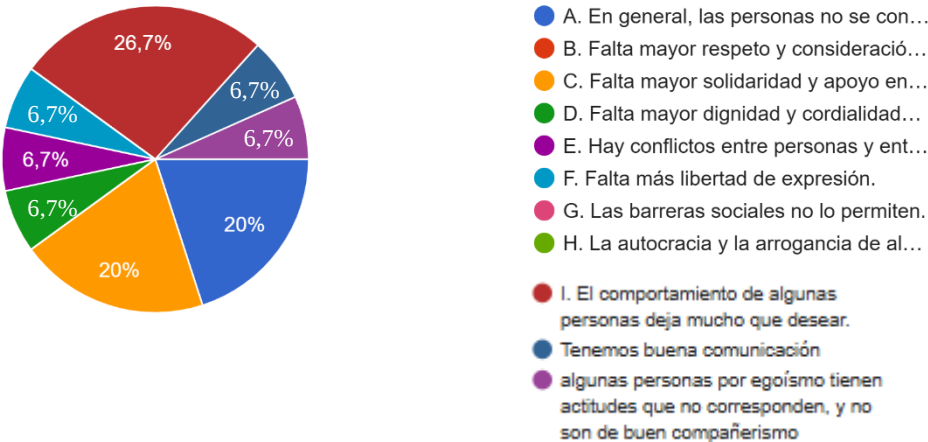


Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 26,7% afirman que el comportamiento de algunas personas deja mucho que desear, el 20% que falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas, el 20% afirman que las personas no se conocen lo suficiente y los demás afirman que algunas personas son egoístas y hay conflictos.

**Figura 34. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

12.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas  
15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 18. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Relaciones interpersonales)**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Una relación muy buena                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Otorgar más herramientas para los empleados                                                                                                                                                                                                                                          |
| Que todos nos adaptemos y ayudemos entre si                                                                                                                                                                                                                                          |
| dinámicas y compartir para conocer más los compañeros                                                                                                                                                                                                                                |
| Hay mucha rotación de personal                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Aunque las relaciones interpersonales son buenas hay ciertas personas que lo hacen difícil, aunque de cierta forma estas personas duran muy poco debido a su actitud, si hubiera otra persona con esa actitud (de mirar en menos a alguien solo por su labor dentro de la empresa) y |

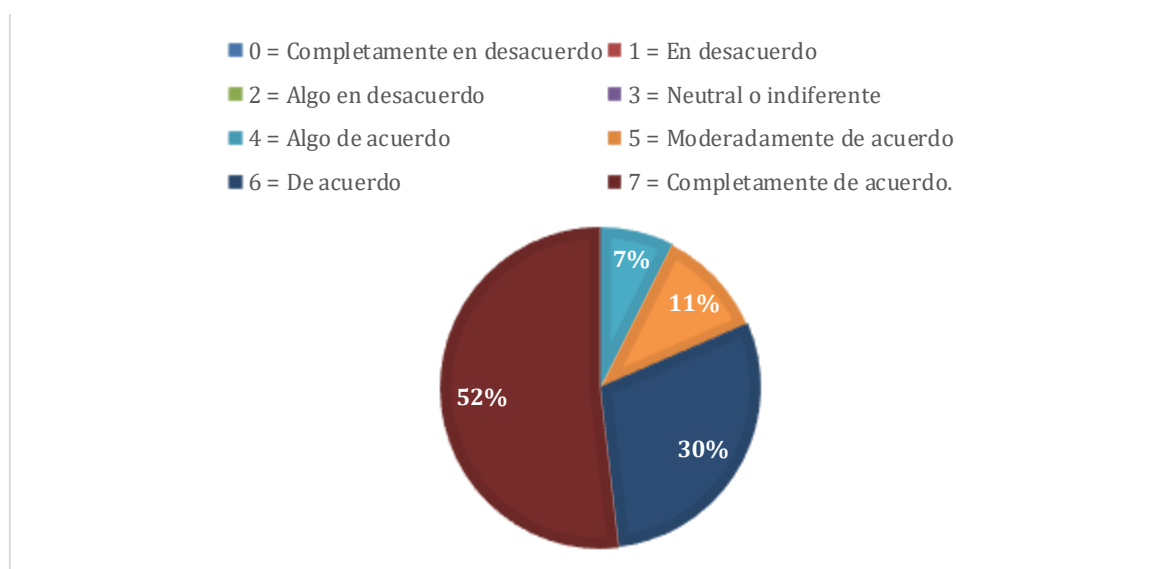
que lograra quedar más tiempo, solo basta conocer a los que trabajan y sus vidas fuera de Checkeados.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

### 6.2.13. Buen servicio

Sobre si en general, los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas o grupos cumplen con los requisitos necesarios, son de buena calidad y se entregan a tiempo, el 52% afirman que están totalmente de acuerdo, el 30% están de acuerdo, el 11% moderadamente de acuerdo y el 7% algo de acuerdo.

**Figura 35. En general, los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas o grupos cumplen con los requisitos necesarios, son de buena calidad y se entregan a tiempo**



Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 38,5% afirman que la calidad de esos trabajos es generalmente buena, aunque hay algunos detalles que podrían mejorar, el 15,4% que en general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear, otro 15,4% que algunos de los trabajos de los que recibe cumplen con esas características, otros no, los demás que algunas personas trabajan bajo su propio criterio y que en otras áreas hay escasez de personal.

**Figura 36. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

13.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas  
13 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 19. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Buen servicio)**

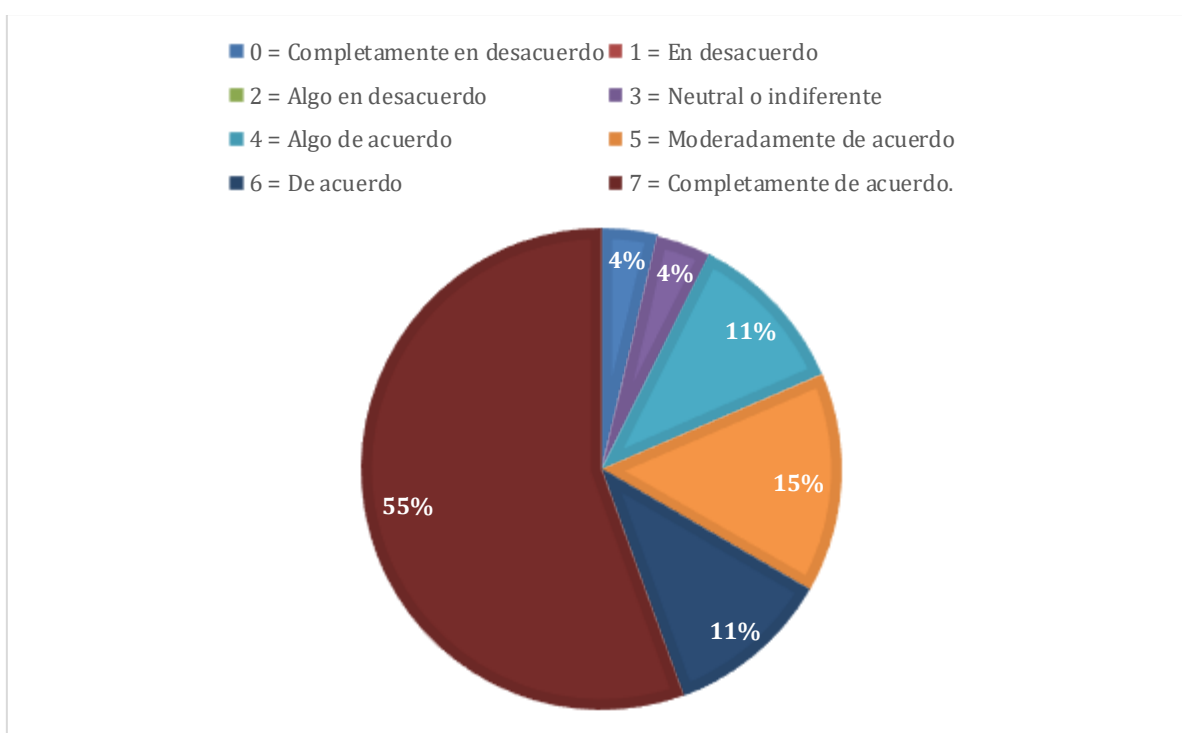
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Buscar gente responsable y que se dedica al trabajo del área de preparación, y que tenga experiencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Es muy agradable                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Siempre hay detalles que mejorar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Siempre se pueden mejorar procesos, establecer mejores SLA, comprometer a equipos y no solo a personas, etc.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Mi trabajo solo me lo entrega una persona que es el jefe/gerente de operaciones, aunque este solo se ve dificultado, por una parte, pero es de problema de persona, esto pues entrega tareas pero no en su totalidad o simplemente no las da y luego pregunta si ya lo hice. Una simple solución a esto es ser más atento con las tareas que da simplemente revisar si la dio o darla en su totalidad. |
| Pueden mejorar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Realizar un seguimiento constante de los trabajos realizados, con correcciones si es necesario para que con el tiempo el trabajo se haga de forma excelente                                                                                                                                                                                                                                            |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

#### 6.2.14. Solución de conflictos

Sobre si los conflictos entre personas o grupos se resuelven a tiempo, buscando soluciones que satisfagan a todas las partes y fomenten el acercamiento entre ellas, el 55% afirman que están totalmente de acuerdo, el 11% están de acuerdo, el 15% moderadamente de acuerdo, el 11% algo de acuerdo, el 4% son indiferentes y el 4% no están para nada de acuerdo.

**Figura 37. Los conflictos entre personas o grupos se resuelven a tiempo, buscando soluciones que satisfagan a todas las partes y fomenten el acercamiento entre ellas**



Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 27,3% afirman que pocas veces se atienden las sugerencias, el 18,2% afirman que la tienden a dejar que el tiempo los resuelva, el 18,2% afirman que los problemas se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas y otro 18,2% afirman que los jefes no les da importancia a los conflictos y el 9,1% afirman que algunas personas se quieren anteponer.

**Figura 38. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

14.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas  
11 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 20. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Solución de conflictos)**

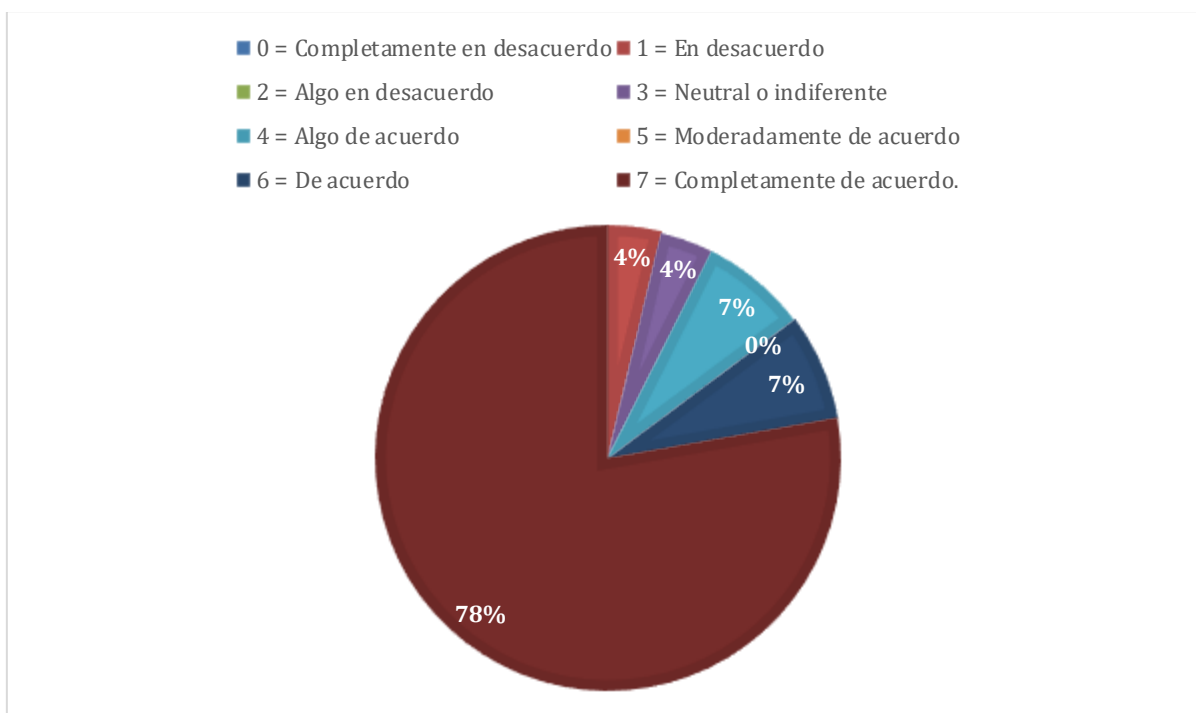
|                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|
| Se resuelve los problemas                                                     |
| Establecer dinámicas donde se vea                                             |
| el trabajo y el punto del otro                                                |
| Ser más empáticos                                                             |
| Mejorar el plan de convivencia e integración de equipo, para conocernos mejor |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

**6.2.15. Expresión informal positiva**

Sobre si los colaboradores en Checkeados tienen amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal, el 78% afirman que están totalmente de acuerdo, el 7% están de acuerdo, el 7% algo de acuerdo, el 4% son indiferentes y el 4% no están de acuerdo.

**Figura 39. Tiene usted en Checkeados amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal**



Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 37,5% afirman que no tienen suficiente libertad de expresión, el 25% afirman que sólo se pueden expresar a través de los canales formalmente establecidos, el 12,5% afirman que la expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecen y otro 12,5% afirman que sus posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.

**Figura 40. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

15.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas  
8 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 21. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Expresión informal positiva)**

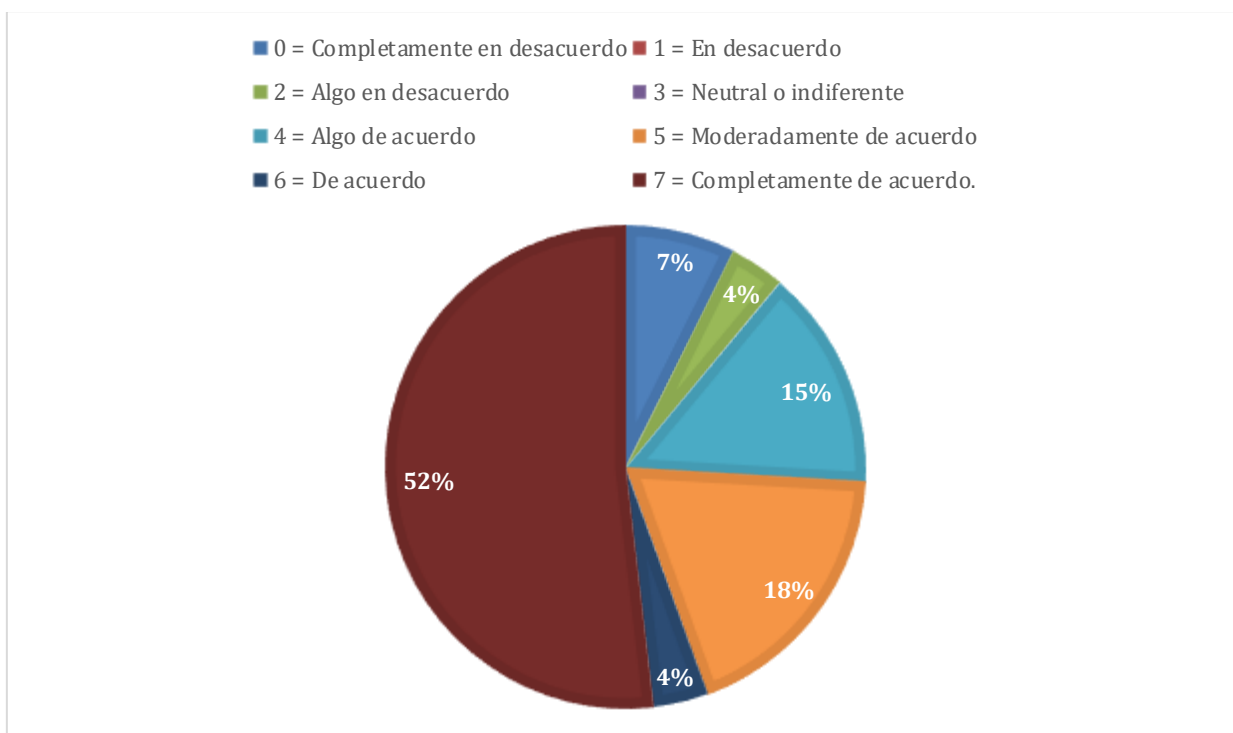
|                                               |
|-----------------------------------------------|
| Podríamos tener mayor libertad de expresarnos |
|-----------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

**6.2.16. Estabilidad laboral**

Sobre si Checkeados brinda la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad, el 52% afirman que están totalmente de acuerdo, el 4% están de acuerdo, el 18% moderadamente de acuerdo, el 15% algo de acuerdo, el 4% no están de acuerdo y el 7% no están para nada de acuerdo.

**Figura 41. Brinda Checkeados la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad**



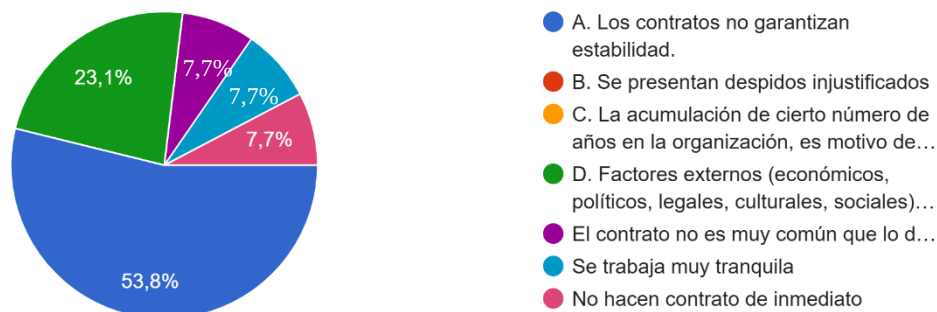
Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 53,8% afirman que los contratos no garantizan estabilidad laboral, el 23,1% afirman que los factores externos (económicos, políticos, legales, culturales, sociales) generan alta rotación de personal y otro 7,7% que no se realizan contratos de inmediato.

**Figura 42. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

16.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 22. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Estabilidad laboral)**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Llevo mucho tiempo boleteando, no obstante, este hecho de que me paguen con la boleta de honorarios, vestimenta y tarjetas con colgante de Checkeados hace que esto sea un contrato pero informal, yo quisiera uno aunque sea a plazo fijo para que mis cotizaciones previsionales se paguen, ya que llevo mucho tiempo boleteando y si no cambia eso, se verán en un conflicto legal por el no pago de cotizaciones previsionales, solo que me da lata porque ha sido una de las mejores empresas en las estuve, pero que les pase esto depende completamente del gerente de operaciones. |
| Es un espacio tranquilo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ofrecer contratos a términos indefinidos y previsiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| No medir solo números, sino que también calidad del trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Deberían ser más estables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Aunque por lo general los despidos se dan por "problemas que ocurren" y es muy difícil un despido en ciertas áreas en otras áreas es más probable como compras y ventas, esto pues que si no se compran o venden la cantidad de autos que piden lamentablemente el contrato no de hará un nuevo contrato para esa persona. No sabría decir una solución a esto puesto que es un tema sobre la persona y no a la empresa.                                                                                                                                                                   |

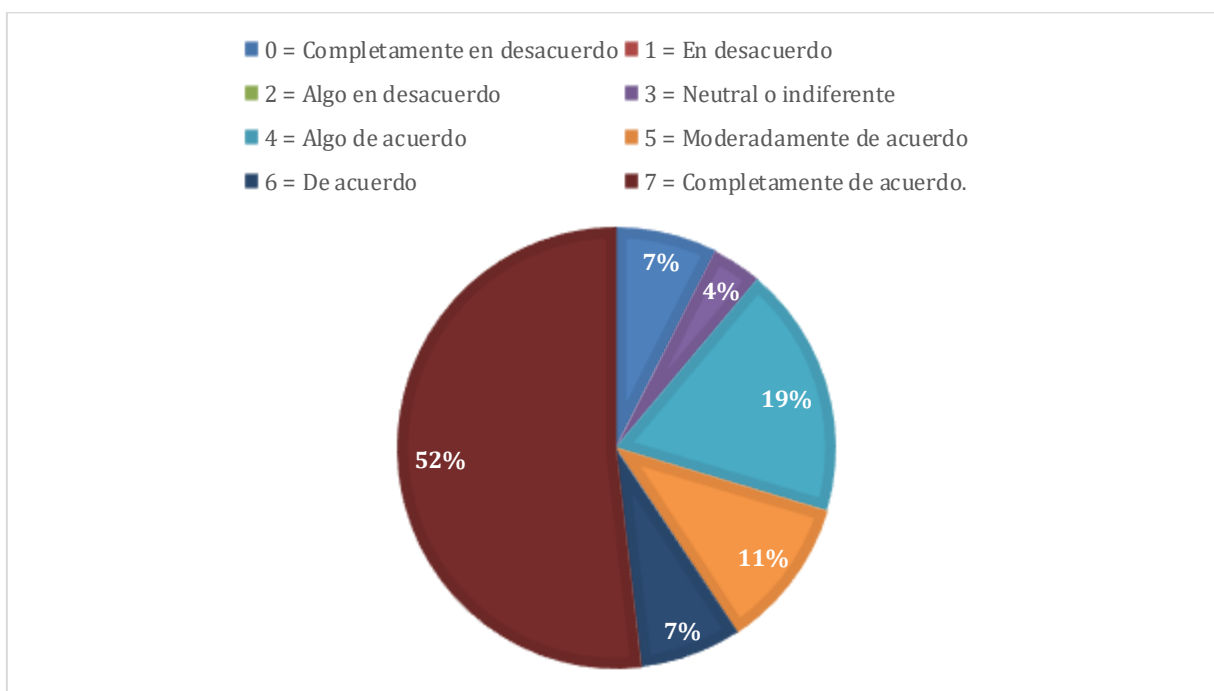
|                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|
| Se entiende dentro de la industria                                           |
| Depende del área, pero valorar lo que el empleado ha realizado en la empresa |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

### 6.2.17. Valoración

Sobre si las personas que se distinguen en Checkeados, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, entre otras se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma, el 52% afirman que están totalmente de acuerdo, el 7% están de acuerdo, el 11% moderadamente de acuerdo, el 4% es indiferente y el 7% no están para nada de acuerdo.

**Figura 43. A las personas que se distinguen en Checkeados se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma**



Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 30,8% afirman que la valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos, otro 30,8% afirman que se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras, los demás afirman que algunos jefes hacen las valoraciones de manera ocasional, otros que nunca se han hecho.

**Figura 44. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

17.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

13 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 23. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Valoración)**

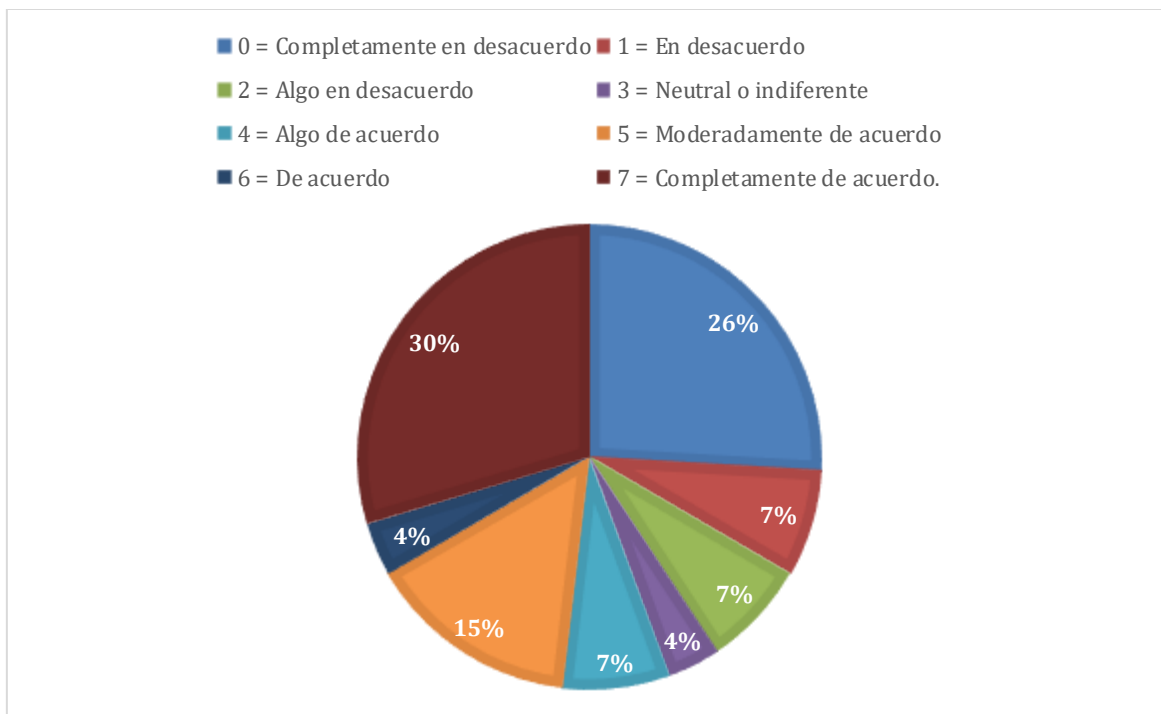
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Algunas veces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| establecer bonos, o beneficios, en base a metas logradas que sean transmitidas con claridad todos los meses antes de comenzar el mes. hoy por hoy no hay claridad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Debería más equitativos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Aunque si se valora todos los meses al trabajador con checkworker y checkfriend no se valora realmente a la persona que tuvo un mayor trabajo o que más ayudo en el caso del último mencionado. Aunque es difícil saber quién es el que más ayudo o trabajo ese mes, si es fácil saber si una persona lleva por hartos tiempos realizando un trabajo que se merece una valoración. Principalmente lo que se podría hacer es valorar a quien en realidad se lo merece y no elegir a alguien solo por amistad. |
| Hay valoración pública en el último período que sin duda afecta al estímulo personal de manera positiva. Entiendo que ciertas áreas trabajan en base a comisiones. Sin embargo, faltan incentivos (bonos, por ejemplo) en algunas áreas o acercamiento de parte de la empresa para mejorar condiciones laborales si el trabajador realmente se lo merece                                                                                                                                                     |
| Valorar y prestar atención a todo lo que se realiza por parte de cada empleado en vez de enfocarse en los errores (errores que no sean graves)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

### 6.2.18. Salario

Sobre si creen que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo, el 30% afirman que están totalmente de acuerdo, el 4% están de acuerdo, el 15% moderadamente de acuerdo, el 7% algo de acuerdo, el 4% es indiferente, el 14% no están de acuerdo.

**Figura 45. Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo**



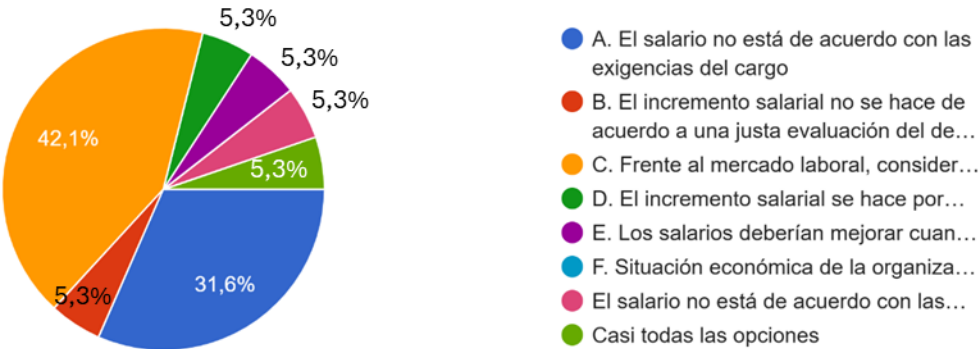
Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 42,1% afirman que, frente al mercado laboral, consideran que su salario es bajo, el 31,6% que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo y los demás, que no hay un incremento salarial real de acuerdo con las exigencias del cargo y no es justo.

**Figura 46. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

18.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

19 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 24. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Salario)**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se puede mejorar este tema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Hacer un reajuste de sueldo ya que todo está más costoso                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Realizar tramos por cumplimiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Mejorar el salario según el trabajo realizado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Es bajo, puesto que hago más de lo que se espera ya que puedo hacer más tareas de las que me piden y ayudar en todas las áreas de operaciones ya que en algún punto estuve en todas estas áreas de forma independiente (estuve en área de mecánica, preparación y calidad). Encuentro que mi remuneración no va a acorde con lo que hago. Las soluciones a este problema es un salario justo que este acorde a las labores que realizo o menor carga laboral. |
| Creo que debido a las responsabilidades que se me atribuyen dentro de la empresa y al tiempo que llevo mi sueldo podría ser más alto. Creo que buscarme un reemplazo en el mercado sería hartos más caro para la empresa que mi costo actual                                                                                                                                                                                                                  |
| Es necesaria la creación de un plan carrera que defina líneas de crecimiento y cuáles son los objetivos y habilidades que se deben alcanzar para poder crecer hacia el norte deseado                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| aumentar el sueldo, sería lo ideal ya que todo está más caro actualmente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Hay áreas que los sueldos son mejor retribuidos que en otras, siendo la distribución muy dispareja por tipo de trabajo. Debería haber un tipo de bono por productividad el cual incentive más a los trabajadores.

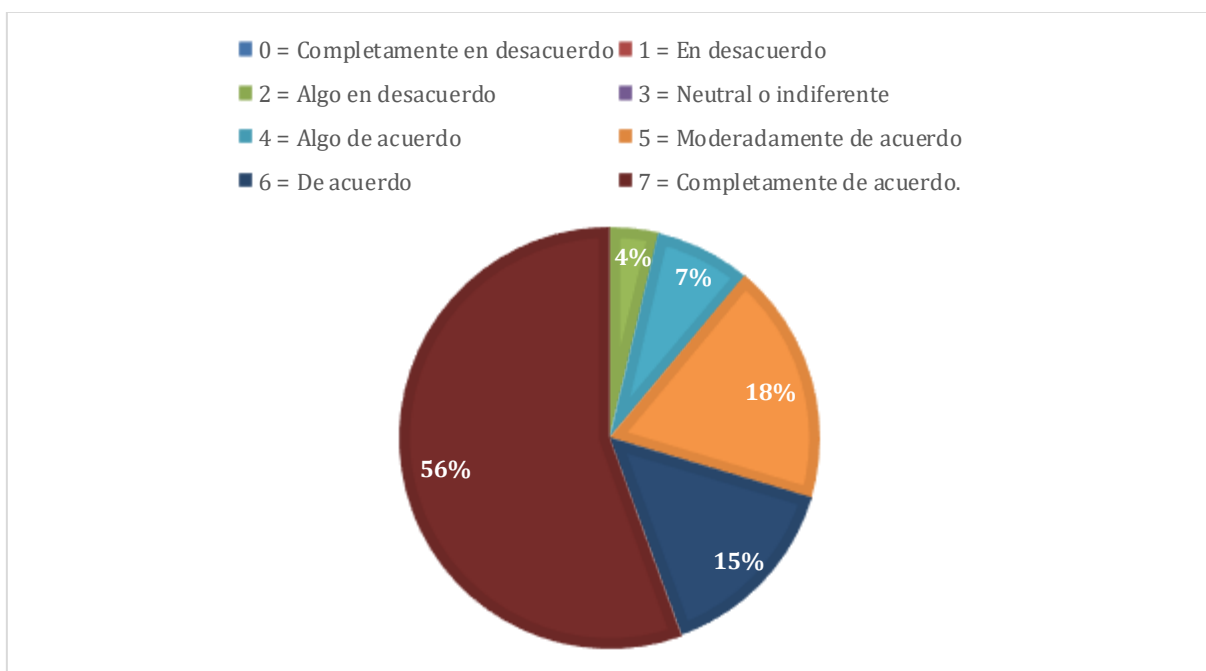
Estoy ganando menos de lo que se debe ganar en mi cargo y es muy pesado mi trabajo lo normal se gana de 800 para riba normalmente en ciertos lugares se gana por auto mientras. Mas saques autos pulidos más ganancia me refiero ah qué si en una semana la empresa te pide 10 autos pulidos y yo saco 20 tendrían que pagarme los otros 10 me explico

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

#### 6.2.19. Agilidad

Sobre si los colaboradores creen que las normas, procedimientos, manuales, controles, entre otros, que se tienen en la empresa son los estrictamente necesarios, como para permitir trabajar con agilidad, el 56% afirman que están totalmente de acuerdo, el 15% están de acuerdo, el 18% moderadamente de acuerdo, el 7% algo de acuerdo y el 4% no están de acuerdo.

**Figura 47. Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... que se tienen en la empresa son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad**

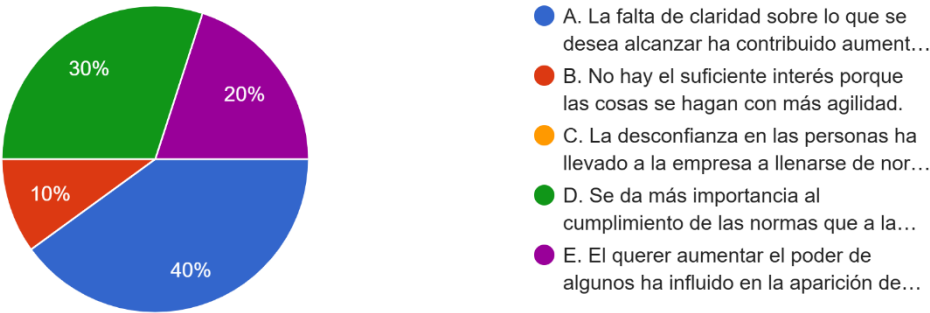


Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 40% afirman que falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos, el 30% afirma que se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos, el 20% afirma que querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles y el 10% afirman que no hay suficiente interés por hacer las cosas más ágiles.

**Figura 48. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

19.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas  
10 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 25. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Agilidad)**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se puede mejorar                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Tener protocolos establecidos nos puede permitir ser más ágiles                                                                                                                                                                                                                      |
| Por querer hacer un trabajo rápido se olvidan de ciertos procedimientos y por eso se implementaron nuevos puestos o controles como el de calidad. Esa es prácticamente la única solución, ya que en calidad se encarga de verificar si los trabajos se ejercicio de manera correcta, |

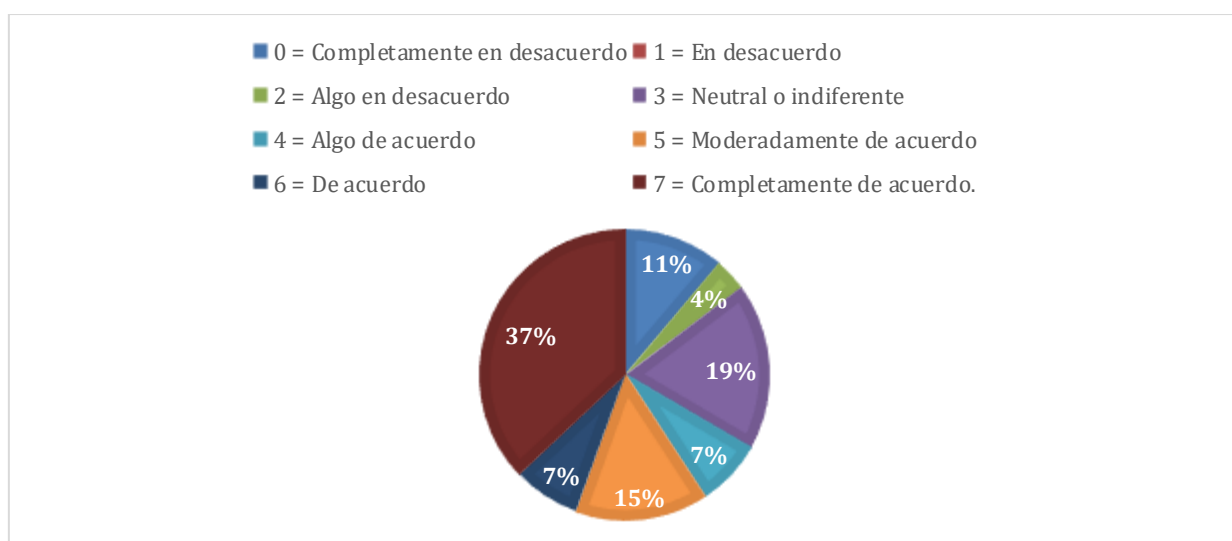
|                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| aunque este control de calidad es muy tedioso puesto que hay veces donde es algo muy simple de arreglar y estos encargados piden que vuelvan a hacer el trabajo |
| Últimamente ha habido trabas en procesos que afectan en cierta manera a la agilidad e innovación que se venía dando fluidamente anteriormente                   |
| Fijar planes de procedimientos, manuales, controles, etc.                                                                                                       |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

#### 6.2.20. Evaluación de desempeño

Sobre si los métodos para evaluar el rendimiento de las personas en el trabajo son adecuados el 37% afirman que están totalmente de acuerdo, el 7% están de acuerdo, el 15% moderadamente de acuerdo, el 7% algo de acuerdo, el 19% no saben, el 4% no están de acuerdo y el 11% no están para nada de acuerdo.

**Figura 49. Los métodos para evaluar el rendimiento de las personas en el trabajo son adecuados**



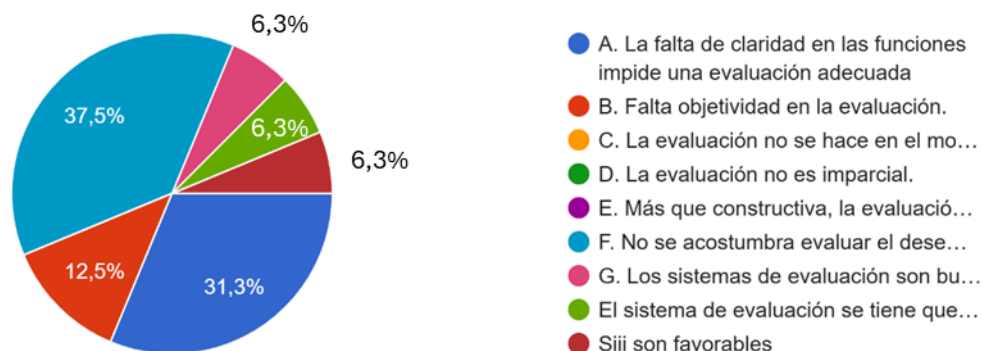
Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 37,5% afirman que no se acostumbra a evaluar el desempeño, el 31,3% afirma que la falta de claridad en las funciones impide esta evaluación, el 12,5% establece que hay falta de objetividad en las evaluaciones y le resto afirman que el sistema de evaluación es bueno, pero puede mejorar.

**Figura 50. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

20.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

16 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 26. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Evaluación de desempeño)**

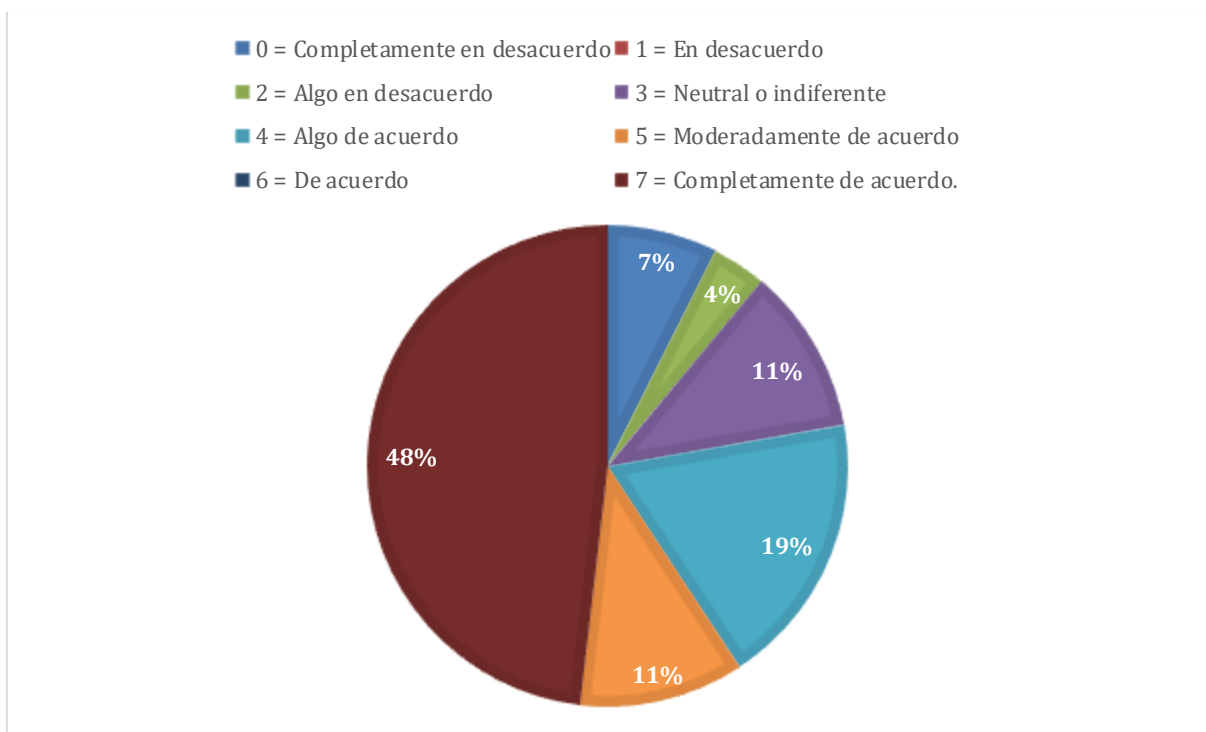
|                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Son buenas                                                                                                                                                                           |
| Realizar eventualmente evaluaciones para medir el conocimiento y aprendizaje de cada empleado                                                                                        |
| a veces el criterio aplicado no es claro                                                                                                                                             |
| Los instrumentos deben ser más claro                                                                                                                                                 |
| Debe ser más objetivo                                                                                                                                                                |
| Por lo general no se evalúa el rendimiento de cada persona y lo que afecta en no saber si un trabajador realiza su trabajo bien hecho.                                               |
| Es necesaria la creación de un plan carrera que defina líneas de crecimiento y cuáles son los objetivos y habilidades que se deben alcanzar para poder crecer hacia el norte deseado |
| Nunca ha habido una evaluación de desempeño desde que estoy, deberían hacer                                                                                                          |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

### 6.2.21. Retroalimentación

Sobre si el colaborador en la empresa la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia, el 48% afirman que están totalmente de acuerdo, el 11% moderadamente de acuerdo, el 19% algo de acuerdo, el 11% no sabe, el 4% no están de acuerdo y el 7% no están para nada de acuerdo.

**Figura 51. Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia**

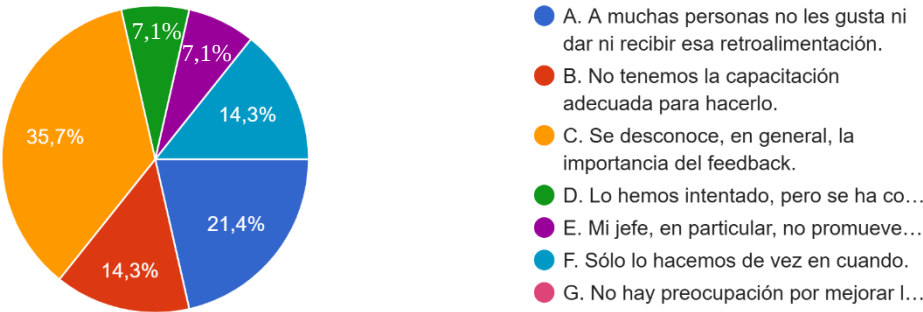


Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 35,7% afirman que se desconoce la importancia de la retroalimentación, el 21,4% afirma que a las personas no les gusta dar ni recibir retroalimentación, el 14,3% afirma que solo lo hacen de vez en cuando y el otro 14,3% que no se tiene capacitación adecuada para esto.

**Figura 52. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

21.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas  
14 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 27. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Retroalimentación)**

|                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ha sido dispendiosa                                                                                                          |
| Es importante realizar este tipo de reuniones para que haya más armonía en todo ámbito de la empresa                         |
| Que se hagan reuniones con este fin, ver como cada uno puede mejorar su forma de trabajo, en equipo, de manera constructiva. |
| Actividades que estimulen a la retroalimentación                                                                             |
| Se debe promover la comunicación                                                                                             |
| Ha sido dispendiosa                                                                                                          |

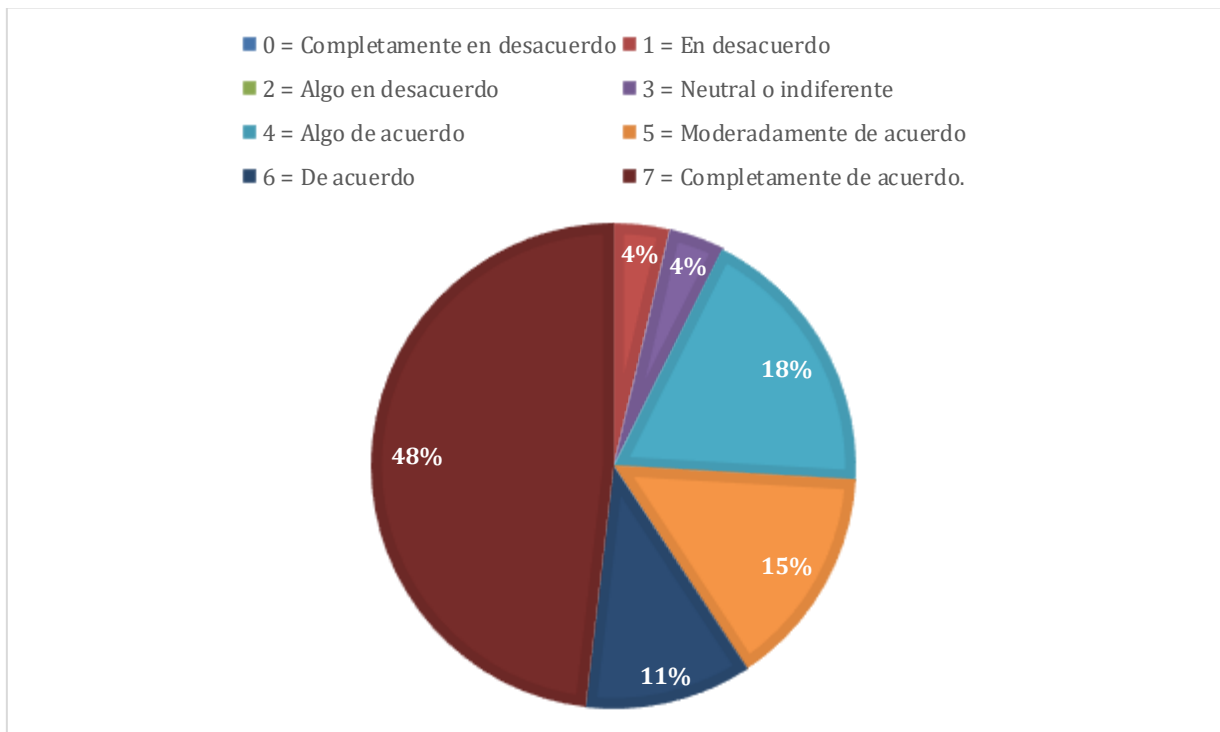
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

**6.2.22. Selección del personal**

Sobre si los colaboradores creen que las personas recientemente vinculadas a la empresa además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores se destacan por su

calidad humana, el 48% afirman que están totalmente de acuerdo, el 11% están de acuerdo, el 15% moderadamente de acuerdo, el 18% algo de acuerdo, el 4% no saben y el 4% no están para nada de acuerdo.

**Figura 53. Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la empresa además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores se destacan por su calidad humana**

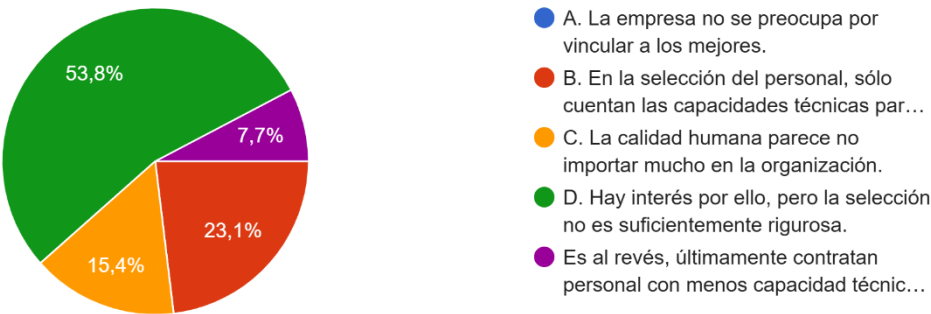


Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 53,8% afirman que hay interés, pero la selección no es suficientemente rigurosa, el 23,1% afirman que en la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar, el 15,4% afirma que la calidad humana parece no importar mucho en la organización y el 7,7% afirman que contratan a personal con menos capacidades.

**Figura 54. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

22.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas  
13 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 28. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Selección de personal)**

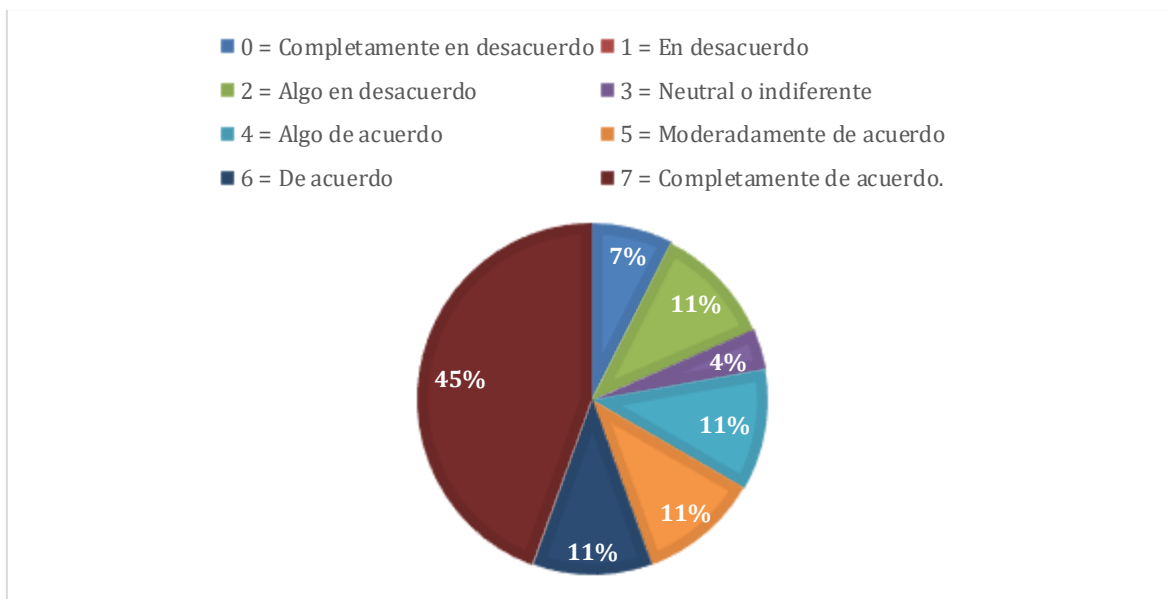
|                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No es suficiente                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Fomentar el interés por el otro mediante dinámicas grupales                                                                                                                                                                                                                         |
| Equilibrio entre calidad humana y destreza                                                                                                                                                                                                                                          |
| Cuando se contrata a alguien nuevo por lo general se preocupan de sus talentos de forma técnica o sus experiencias laborales. Una evidente solución es conocer a la persona o hacer las preguntas personales antes de contratar a esa persona.                                      |
| Primero se debe conocer la necesidad real y los skills o habilidades necesarias, con eso realizar el proceso de selección y Centrarse en buscar personal con la experiencia, al ser una empresa pequeña me parece más importante contratar personal con más experiencia que novatos |
| Una mejor investigación                                                                                                                                                                                                                                                             |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

### 6.2.23. Inducción

Sobre si el personal considera que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor, el 45% afirman que están totalmente de acuerdo, el 11% están de acuerdo, el 11% moderadamente de acuerdo, el 11% algo de acuerdo, el 4% es indiferente, el 11% no están de acuerdo y el 7% no están para nada de acuerdo.

**Figura 55. Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor**



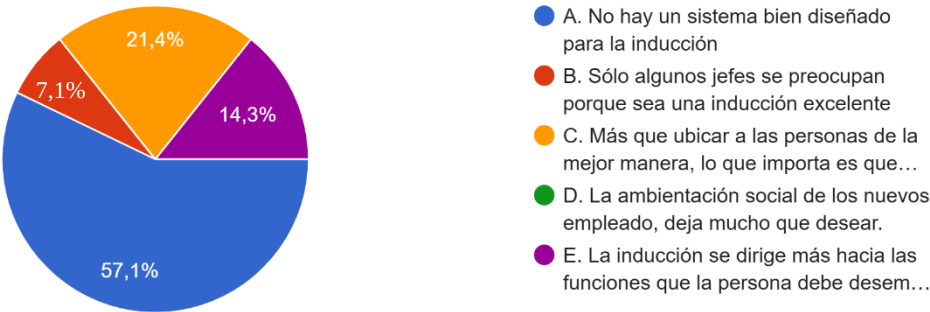
Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 57,1% afirman que no hay un sistema bien diseñado para la inducción, el 21,4% afirma que más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente, el 14,3% la inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización y el 7,1% afirman que sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.

**Figura 56. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

23.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

14 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 29. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Inducción)**

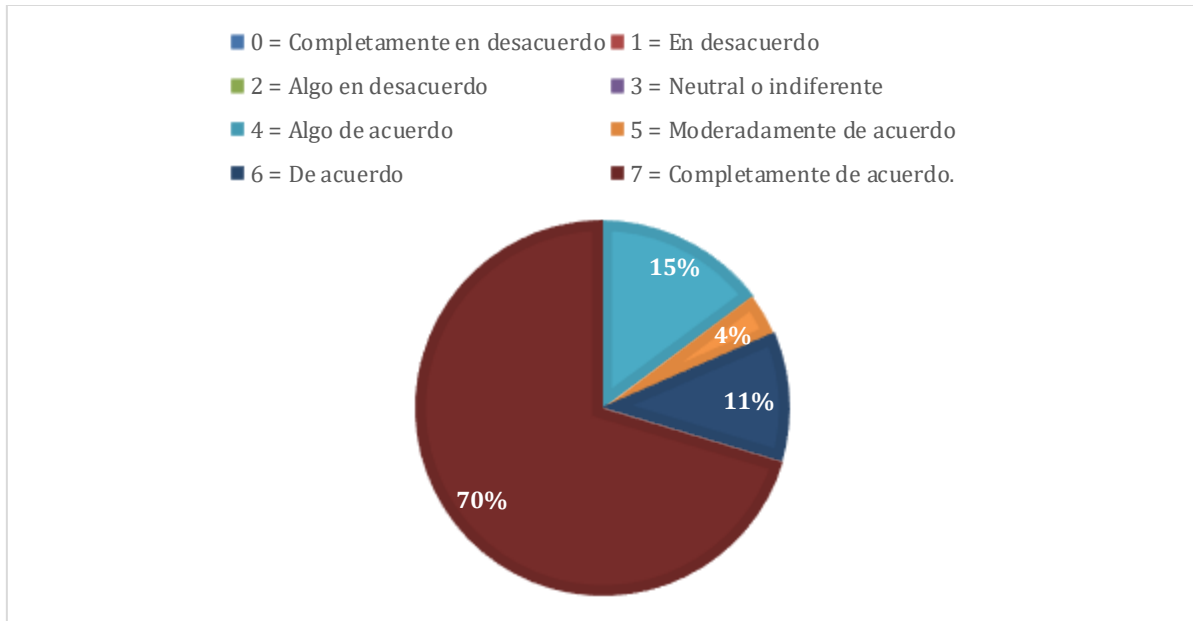
|                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El sistema de inducción debe cambiar y deberían hacerlo viendo videos de profesionales.                                                  |
| Debe mejorar la inducción                                                                                                                |
| Crear procesos de inducción de cada área                                                                                                 |
| Deberían cada área tener un jefe (que sepa cómo se hace el trabajo) y con eso ayudaría a la selección de personal / inducción y feedback |
| Una buena inducción es fundamental                                                                                                       |
| Es necesario crear un plan de onboarding para los nuevos ingresos                                                                        |
| Que la inducción sea más amena explicando los objetivos y estándares de la empresa para generar un trabajo eficaz y comodidad            |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

#### 6.2.24. Imagen de la organización

Sobre cómo percibe el colaborador la imagen de Checkeados, el 70% afirman que están totalmente de acuerdo, el 11% están de acuerdo, el 4% moderadamente de acuerdo y el 15% algo de acuerdo.

**Figura 57. ¿Cómo percibe usted la imagen de Checkeados?**



Fuente: Elaboración propia.

Sobre las causas que les han impedido la situación ideal, el 22,2% afirman que se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen, el 11,1% afirma que lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades, otro el 11,1% afirma que no hay preocupación por mejorar de manera constante, otro 11,1% afirma que son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones, otro 11,1% afirma que el trato de las personas, en general, deja mucho que desear, otro 11,1% afirma que la organización no sabe exactamente para donde va y otro 11,1% la calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.

**Figura 58. ¿Cuáles son las causas que le han impedido la situación ideal?**

24.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas  
9 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se exponen las soluciones propuestas por los colaboradores para alcanzar la situación deseable sobre esta dimensión.

**Tabla 30. Indique las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable (Imagen de la organización)**

|                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Revolucionar el mercado automotriz desde adentro. Partiendo por el bienestar y calidad de quienes conformar esta empresa. Ya teniendo esa base es garantizado que el modelo de trabajo va a cumplir con su visión                   |
| Mejorar comunicación, vincular las distintas áreas, mejorar condiciones y valorar al trabajador por experiencia, dedicación y compromiso.                                                                                           |
| Por lo general Checkeados se preocupan más de lo que van a pensar los clientes o gente externa a la empresa antes de los trabajadores siendo que estos son los que podrían decir la verdad de cómo se trabaja dentro de Checkeados. |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

De acuerdo con la dimensión de claridad organizacional, se evidenció que el 44% de los colaboradores conoce a la perfección la misión, objetivos, políticas y estrategias de Checkeados, mientras que un 15% los conoce y un 18% los identifica. Sin embargo, existe un porcentaje significativo que tiene dificultades para comprenderlos. Entre las razones, el 41.2% afirmó que la

información fue proporcionada, pero no prestó suficiente atención, y otro 17.6% mencionó que los constantes cambios en estos aspectos no se comunican adecuadamente.

En cuanto a la estructura organizacional y su impacto en el trabajo en equipo, el 52% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que facilita la colaboración y agiliza los procesos, pero un 43.8% señala que la falta de autonomía de las áreas impide un mejor desempeño. Además, el 18.8% considera que cada área prioriza sus propios intereses sobre los de la empresa, dificultando el trabajo conjunto.

Respecto a la comunicación y participación en la toma de decisiones, el 41% de los colaboradores se siente completamente informado y con libertad para opinar. No obstante, un 30% solo está moderadamente de acuerdo y un 4% no se siente en absoluto parte del proceso. Las principales razones incluyen la percepción de que la información clave solo está disponible para ciertos grupos y que algunas decisiones ya están tomadas antes de consultar a los equipos.

Sobre el ambiente de trabajo y las instalaciones, el 22% de los encuestados se siente totalmente a gusto, mientras que un 29% solo está moderadamente de acuerdo y un 15% está completamente en desacuerdo, factores como la falta de comodidad, el exceso de calor, el ruido y la insuficiencia de iluminación son algunas de las causas mencionadas.

En relación con la integración entre áreas, el 41% de los colaboradores considera que el trabajo en equipo es una prioridad en la organización, aunque un 43.8% opina que falta motivación y capacitación. Además, un 12.5% menciona que la estructura organizacional no favorece la colaboración, y otro porcentaje similar indica que la falta de conocimiento sobre la misión y objetivos afecta la integración.

Sobre la relación entre empresarios y empleados, el 48% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que existe una conexión estrecha y amistosa para alcanzar beneficios conjuntos. Sin

embargo, un 21.4% indica que los jefes prestan poca atención a las ideas de los colaboradores, lo que genera cierta distancia en la relación laboral.

En cuanto a la estabilidad laboral, el 52% de los encuestados la percibe positivamente, pero un 53.8% menciona que los contratos no garantizan una estabilidad real. Además, un 23.1% considera que factores externos, como la situación económica y política, afectan la permanencia en la empresa.

Respecto a la valoración del desempeño, el 52% cree que Checkeados reconoce adecuadamente la creatividad y productividad de sus empleados, aunque un 30.8% menciona que la evaluación no siempre es objetiva y puede depender más de relaciones personales que de méritos.

En el ámbito salarial, el 30% de los colaboradores considera que su salario es justo, mientras que un 42.1% opina que es bajo en comparación con el mercado. Además, el 31.6% indica que la retribución no está acorde con las exigencias del cargo, lo que genera desmotivación.

Finalmente, sobre la imagen de Checkeados, el 70% de los encuestados tiene una percepción positiva. Sin embargo, un 22.2% menciona que las expectativas que se crean sobre la empresa no siempre se cumplen, y un 11.1% señala que los conflictos internos y la falta de consistencia afectan la reputación organizacional.

### **6.3.Propuesta de plan de intervención del clima organizacional de la empresa Checkeados**

A partir de las áreas de oportunidad identificadas tanto en la encuesta como las entrevistas, se propone un plan de intervención orientado a mejorar el clima organizacional en la empresa Checkeados.

Para mejorar la claridad organizacional, se busca implementar sesiones de inducción y comunicación periódica dirigidas a todos los colaboradores, el objetivo es garantizar que los colaboradores comprendan la misión y visión de la empresa, lo que contribuirá a una mayor alineación con los objetivos organizacionales. Recursos Humanos será responsable de esta actividad y el éxito se medirá por el porcentaje de empleados que declaren conocer claramente estos elementos. En cuanto a la estructura organizacional, se promoverán reuniones interdepartamentales y una mejor definición de roles dentro de la empresa, esto permitirá mejorar la comunicación y colaboración entre áreas, incrementando la eficiencia en la coordinación de procesos, gerencia y los líderes de área supervisarán esta iniciativa, evaluando la satisfacción de los empleados mediante encuestas internas.

Para fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, se espera implementar buzones de sugerencias y reuniones de feedback, los líderes de equipo serán responsables de gestionar estas actividades, y se medirá su impacto mediante la cantidad de ideas implementadas por los colaboradores. Se espera lograr un mayor sentido de pertenencia y compromiso. Respecto a las instalaciones, se busca revisar la viabilidad financiera para optimizar la iluminación, ventilación y distribución del espacio de trabajo, la administración estará a cargo de estas mejoras, que serán evaluadas a través de encuestas de confort laboral. El resultado esperado es un ambiente de trabajo más cómodo y seguro para todos los empleados.

El comportamiento sistémico será fortalecido mediante reuniones estratégicas trimestrales para alinear los procesos con los objetivos de la empresa. Gerencia liderará esta iniciativa, midiendo su impacto a través del índice de cumplimiento de objetivos. Se busca mayor eficiencia en la ejecución de procesos. Para fortalecer la relación simbiótica entre colaboradores y directivos, se desarrollarán programas de integración y mentoría, recursos Humanos organizará estas actividades y medirá su efectividad a través del nivel de confianza en encuestas internas. Se espera una mejora en las relaciones laborales y un ambiente más colaborativo.

El desarrollo del liderazgo se fomentará con capacitaciones en liderazgo y comunicación efectiva. Gerencia y Recursos Humanos impulsarán esta iniciativa, utilizando evaluaciones 360° para medir la efectividad. El objetivo es contar con jefes más accesibles y motivadores.

Para garantizar que las decisiones importantes sean participativas, se implementarán votaciones y reuniones de consenso, los directivos y líderes de equipo serán responsables de estas estrategias, midiendo su impacto a través del porcentaje de decisiones tomadas con participación del equipo. Se espera una mayor satisfacción con las decisiones organizacionales.

En cuanto al trabajo gratificante, se definirán planes de carrera y reconocimiento por desempeño. Recursos Humanos evaluará el impacto de estas medidas mediante encuestas de satisfacción interna. Se espera reducir la rotación de personal y aumentar la motivación de los empleados. Para el desarrollo personal, se busca ofrecer programas de capacitación y formación interna. Recursos Humanos y los líderes de área medirán la cantidad de empleados capacitados anualmente, se busca retener y desarrollar talento dentro de la empresa.

La dotación de elementos de trabajo se espera optimizar mediante la actualización y mantenimiento de equipos y materiales, administración y logística liderarán esta iniciativa,

evaluando su éxito mediante encuestas de satisfacción con los recursos disponibles. Se espera una mayor eficiencia en el desempeño laboral.

Las relaciones interpersonales se fortalecerán con dinámicas de integración y actividades de trabajo en equipo, Recursos Humanos deberá organizar estos eventos, y su efectividad será medida por el número de actividades realizadas y la satisfacción de los empleados. Se espera mejorar el ambiente laboral y la cohesión del equipo. Para mejorar el servicio al cliente, se implementarán capacitaciones en atención al cliente y procesos de calidad, gerencia y líderes de área medirán la percepción del servicio mediante encuestas de satisfacción. Se espera un aumento en la calidad del servicio ofrecido.

La solución de conflictos se gestionará mediante un protocolo formal de resolución de disputas. Recursos Humanos y mediadores internos serán responsables de su implementación, midiendo el número de conflictos resueltos satisfactoriamente, se busca reducir tensiones y mejorar la convivencia. La expresión informal positiva será fomentada a través de espacios de diálogo y encuestas anónimas, la gerencia y líderes de equipo promoverán estas iniciativas, evaluando el porcentaje de empleados que sienten libertad de expresión, se espera generar mayor confianza y bienestar emocional.

Para garantizar estabilidad laboral, se buscará implementar medidas para regularizar contratos y proporcionar mayor seguridad en el empleo, gerencia y Recursos Humanos serán responsables de esta iniciativa, midiendo el porcentaje de empleados con contratos estables. Se espera reducir la rotación y fidelizar el talento. El reconocimiento a los empleados se fortalecerá con programas de incentivos y beneficios, Recursos Humanos y líderes de área evaluarán la satisfacción con estos programas mediante encuestas internas, se busca aumentar la motivación y compromiso del equipo.

En términos salariales, se llevará a cabo una revisión de sueldos y ajustes basados en el desempeño, gerencia y Finanzas analizarán la competitividad salarial en el mercado para garantizar remuneraciones justas. Se espera mayor satisfacción y retención de talento. Para mejorar la agilidad organizacional, se implementarán sistemas digitales y simplificación de procedimientos. Gerencia y TI liderarán estos esfuerzos, midiendo el tiempo promedio de respuesta en procesos internos. Se espera un aumento en la eficiencia operativa.

La evaluación de desempeño se optimizará mediante evaluaciones periódicas con retroalimentación constructiva. Recursos Humanos y líderes de equipo medirán el porcentaje de evaluaciones completadas en tiempo y forma. Se espera mayor claridad en el desempeño y oportunidades de mejora. Se fomentará una cultura de retroalimentación continua mediante reuniones periódicas y encuestas de satisfacción. Recursos Humanos y líderes de equipo promoverán estas prácticas, midiendo su efectividad mediante la frecuencia de feedback. Se busca mayor desarrollo profesional y motivación.

El proceso de selección de personal será mejorado mediante criterios que incluyan competencias técnicas y humanas. Recursos Humanos analizará el tiempo promedio de contratación y el ajuste de los candidatos a los perfiles requeridos. Se espera una incorporación más eficiente del talento adecuado. Para una mejor inducción de nuevos empleados, se implementará un programa de onboarding estructurado. Recursos Humanos y líderes de área evaluarán la satisfacción de los nuevos colaboradores con la inducción. Se espera una integración más rápida y efectiva en la organización.

Finalmente, la imagen de la organización será fortalecida mediante una estrategia de comunicación y branding. Gerencia y Marketing liderarán estos esfuerzos, midiendo la reputación

en encuestas internas y externas. Se espera un mayor compromiso y fidelización de empleados y clientes.

Lo anterior se resume en la siguiente tabla.

**Tabla 31. Propuesta de plan de intervención**

| <b>Dimensión</b>                 | <b>Objetivo</b>                                                                 | <b>Actividad</b>                                                     | <b>Responsable</b>             | <b>Indicadores</b>                                             | <b>Resultados Esperados</b>                             |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Claridad organizacional</b>   | Asegurar que todos los colaboradores conozcan la misión y visión de la empresa. | Implementar sesiones de inducción y comunicación periódica.          | Recursos Humanos               | Porcentaje de empleados que comprenden la misión y visión.     | Mayor alineación con los objetivos organizacionales     |
| <b>Estructura organizacional</b> | Mejorar la comunicación y colaboración entre áreas.                             | Establecer reuniones interdepartamentales y definir mejor los roles. | Gerencia y líderes de área     | Niveles de satisfacción en encuestas internas.                 | Mayor eficiencia en la coordinación entre áreas.        |
| <b>Participación</b>             | Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones.            | Implementar buzones de sugerencias y reuniones de feedback.          | Líderes de equipo              | Cantidad de ideas implementadas por empleados.                 | Mayor sentido de pertenencia y compromiso.              |
| <b>Instalaciones</b>             | Mejorar las condiciones físicas de trabajo.                                     | Optimizar iluminación, ventilación y distribución del espacio.       | Administración                 | Evaluaciones de confort laboral.                               | Mayor comodidad y bienestar en el ambiente laboral.     |
| <b>Comportamiento sistémico</b>  | Mejorar la alineación de los procesos con los objetivos organizacionales.       | Implementar reuniones estratégicas trimestrales.                     | Gerencia                       | Índice de cumplimiento de objetivos.                           | Mayor eficiencia en la ejecución de procesos.           |
| <b>Relación simbiótica</b>       | Fortalecer la relación entre colaboradores y directivos.                        | Programas de integración y mentoría.                                 | Recursos Humanos               | Nivel de confianza en encuestas internas.                      | Relaciones laborales más colaborativas.                 |
| <b>Liderazgo</b>                 | Desarrollar un liderazgo más motivador y accesible.                             | Capacitación en liderazgo y comunicación efectiva.                   | Gerencia y Recursos Humanos    | Evaluación 360° de liderazgo.                                  | Jefes más accesibles y motivadores.                     |
| <b>Consenso</b>                  | Garantizar que las decisiones importantes sean participativas.                  | Implementación de votaciones y reuniones de consenso.                | Directivos y líderes de equipo | Porcentaje de decisiones tomadas con participación del equipo. | Mayor satisfacción con las decisiones organizacionales. |

|                                    |                                                                |                                                                          |                                        |                                                            |                                                        |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Trabajo gratificante</b>        | Aumentar la satisfacción laboral.                              | Definir planes de carrera y reconocimiento por desempeño.                | Recursos Humanos                       | Nivel de satisfacción en encuestas internas.               | Reducción de la rotación de personal.                  |
| <b>Desarrollo personal</b>         | Facilitar el crecimiento profesional de los colaboradores.     | Programas de capacitación y formación interna.                           | Recursos Humanos y líderes de área     | Cantidad de empleados capacitados anualmente.              | Mayor retención y desarrollo de talento.               |
| <b>Elementos de trabajo</b>        | Asegurar que los empleados tengan las herramientas necesarias. | Actualizar y mantener equipos y materiales de trabajo.                   | Administración y logística             | Encuestas de satisfacción con los recursos disponibles.    | Mayor eficiencia en el desempeño laboral.              |
| <b>Relaciones interpersonales</b>  | Mejorar la convivencia y colaboración entre empleados.         | Dinámicas de integración y trabajo en equipo.                            | Recursos Humanos                       | Número de eventos de integración realizados.               | Mejor ambiente laboral y cohesión del equipo.          |
| <b>Buen servicio</b>               | Mejorar la calidad del servicio ofrecido.                      | Capacitación en atención al cliente y procesos de calidad.               | Gerencia y líderes de área             | Evaluación de satisfacción de clientes.                    | Aumento en la percepción de calidad del servicio.      |
| <b>Solución de conflictos</b>      | Gestionar los conflictos de manera efectiva.                   | Implementación de un protocolo de resolución de conflictos.              | Recursos Humanos y mediadores internos | Número de conflictos resueltos satisfactoriamente.         | Reducción de tensiones y conflictos en el equipo.      |
| <b>Expresión informal positiva</b> | Fomentar la comunicación abierta y libre.                      | Espacios de diálogo informal y encuestas anónimas.                       | Gerencia y líderes de equipo           | Porcentaje de empleados que sienten libertad de expresión. | Mayor confianza y bienestar emocional.                 |
| <b>Estabilidad laboral</b>         | Mejorar la seguridad laboral y reducir la incertidumbre.       | Regularización de contratos y estabilidad en la contratación.            | Gerencia y Recursos Humanos            | Porcentaje de empleados con contratos estables.            | Reducción de la rotación y aumento de la fidelización. |
| <b>Valoración</b>                  | Reconocer el esfuerzo y logros de los empleados.               | Implementar programas de reconocimiento y beneficios.                    | Recursos Humanos y líderes de área     | Índice de satisfacción con el reconocimiento laboral.      | Mayor motivación y compromiso del equipo.              |
| <b>Salario</b>                     | Asegurar una remuneración justa y competitiva.                 | Revisión salarial y ajuste basado en desempeño.                          | Gerencia y Finanzas                    | Comparación salarial con el mercado.                       | Mayor satisfacción y retención del talento.            |
| <b>Agilidad</b>                    | Reducir burocracia y agilizar procesos.                        | Implementación de sistemas digitales y simplificación de procedimientos. | Gerencia y TI                          | Tiempo promedio de respuesta en procesos internos.         | Mayor eficiencia y productividad organizacional.       |

|                                  |                                                           |                                                                              |                                      |                                                              |                                                            |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Evaluación de desempeño</b>   | Mejorar los métodos de evaluación de los colaboradores.   | Implementación de evaluaciones periódicas con feedback constructivo.         | Recursos Humanos y líderes de equipo | Porcentaje de evaluaciones completadas en tiempo y forma.    | Mayor claridad en el desempeño y oportunidades de mejora.  |
| <b>Retroalimentación</b>         | Fomentar la cultura de feedback continuo.                 | Reuniones de feedback periódicas y encuestas de satisfacción.                | Recursos Humanos y líderes de equipo | Frecuencia de retroalimentación efectiva.                    | Mayor desarrollo profesional y motivación.                 |
| <b>Selección de personal</b>     | Mejorar el proceso de reclutamiento.                      | Definir criterios de selección que incluyan competencias técnicas y humanas. | Recursos Humanos                     | Tiempo promedio de contratación y nivel de ajuste al perfil. | Incorporación de talento más adecuado.                     |
| <b>Inducción</b>                 | Asegurar que los nuevos empleados se adapten rápidamente. | Desarrollo de un programa de onboarding estructurado.                        | Recursos Humanos y líderes de área   | Nivel de satisfacción de nuevos empleados con la inducción.  | Integración más rápida y efectiva de nuevos colaboradores. |
| <b>Imagen de la organización</b> | Mejorar la percepción interna y externa de la empresa.    | Estrategia de comunicación corporativa y branding.                           | Gerencia y Marketing                 | Evaluación de reputación en encuestas internas y externas.   | Mayor compromiso y fidelización de empleados y clientes.   |

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

A partir del análisis realizado, se concluye que el clima organizacional de Checkeados cuenta con diversas fortalezas, sin embargo, aún enfrenta retos significativos que impactan la satisfacción y el desempeño de los colaboradores como lo es el salario, evaluación de desempeño y instalaciones. La claridad en las funciones y responsabilidades de los cargos es un factor determinante en la percepción del ambiente laboral, ya que su falta genera confusión, sobrecarga de trabajo y disminución en la eficiencia operativa, sin embargo, se identificó que el mayor desmotivador es el salario, ya que la mayoría de los colaboradores considera que su pago no está de acuerdo con sus tareas y responsabilidades, además de que a muchos les pagan por medio de boleta, es decir, no tienen contrato y les pagan como prestadores de servicios, restringiendo sus prestaciones de ley.

Asimismo, se identificó que la comunicación informal predominante y la burocracia en la toma de decisiones afectan la cohesión del equipo y generan frustración en los empleados, a partir del instrumento de Álvarez (1993) se identificaron las posibles soluciones para mejorar cada dimensión, en este sentido, se generó una propuesta de plan de mejora con sus respectivos objetivos, actividades, responsables, indicadores y resultados esperados.

El plan de mejora será clave para fortalecer la comunicación interna, optimizar procesos y fomentar una cultura organizacional basada en la colaboración, el liderazgo efectivo y el reconocimiento del talento, estas acciones no solo incrementarán la motivación y el compromiso de los empleados, sino que también contribuirán a reducir la rotación, mejorar la productividad y consolidar un entorno laboral más positivo, eficiente y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

## **Recomendaciones**

A la empresa Checkeados se le recomienda analizar la viabilidad de la propuesta que nace del análisis del clima organizacional desarrollado en la presente investigación.

Al gerente de la empresa Checkeados, se le recomienda priorizar el proceso de dejar de pagar por medio de boleta y empezar a realizar contratos a sus colaboradores antiguos, ya que este es uno de los mayores indicadores de insatisfacción laboral en la empresa.

Al jefe de Recursos Humanos se le recomienda priorizar actividades que fortalezcan los procesos de liderazgo y retroalimentación, además de diseñar un plan carrera coherente con el personal actual.

A los estudiantes del programa de administración se les recomienda realizar este tipo de investigaciones, para identificar áreas de oportunidad en las empresas que incrementen los niveles de satisfacción de los colaboradores.

## Referencias bibliográficas

- Agudelo, B., Escobar, M. (2022). *Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia.* Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8378006>
- Álvarez, H. (1993). *Modelo De medición del Clima Organizacional Hernan Alvarez Lodoño.* Recuperado de: [https://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo\\_1\\_modelo\\_clima\\_organizacional.pdf](https://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo_clima_organizacional.pdf)
- Álvarez, K., Reyes, A. (2015). *Medición Del Clima Organizacional Y Propuesta De Mejoramiento Para El Colegio Escuela Mercantil Localizado En El Municipio De Tuluá- Valle Del Cauca.* Recuperado de: <https://repositorio.uceva.edu.co/bitstream/handle/20.500.12993/519/T0026636.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Angulo de los Rios, A. (2022). *Aplicación de la Pirámide de Maslow a la actualidad.* Recuperado de: <https://dspace.umh.es/bitstream/11000/29766/1/TFG-Angulo%20de%20los%20Rios%2c%20Antonio.pdf>
- Barco, D. (2022). *Satisfacción Laboral En Una Empresa Avícola De Bucaramanga, Santander.* Recuperado de: <https://identidadbolivariana.itb.edu.ec/index.php/identidadbolivariana/article/view/177/204>
- Blanch, J., Espuny, M., Gala, C., Martín, A. (2003). *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos.* Barcelona. ISBN: 84-8318-301-3.

- Cámara de Comercio Automotriz de Chile. (2022). *Anuario Automotor 2022*. Recuperado de:  
<https://www.cavem.cl/informes/662172c7c9974.pdf>
- Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., Hidalgo, Y. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana*. Recuperado de:  
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n2/1659-4908-rna-11-02-3297.pdf>
- Checkeados. (2021). *Checkeados, la startup chilena de venta de autos online que competirá con el primer unicornio mexicano*. Recuperado de:  
<https://www.checkeados.cl/blog/checkeados-la-startup-chilena-de-venta-de-autos-online-que-competer-con-el-primer-unicornio-mexicano>
- Chiavenato, A. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. QUINTA EDICIÓN – noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill
- Código del Trabajo Chile. (2002). *Código del Trabajo Chile*. Recuperado de:  
<https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-95516.html>
- Código del Trabajo. (2018). *Código del trabajo chileno*. ISBN: 978-956-9661-76-1
- Daza, A., Beltrán, L., Silva, W. (2021). *Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana*. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052021000100065&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052021000100065&script=sci_arttext)
- Díaz, N. (2013). Responsabilidad social empresarial como expresión de avance del conocimiento del hombre desde la cultura organizacional. Cuadernos Latinoamericanos de Administración 2013, IX ( 16 )
- Dumont, J., Ledesma, M., Tito, J., Carranza, L. (2023). *Satisfacción laboral: algunas consideraciones*. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890844>

- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61
- García, A., Obando, D. (2018). *Técnicas De Motivación, Según La Teoría X Y La Teoría Y De McGregor Para Mejorar La Productividad Laboral De La Empresa Eco Logi-K Perú SAC*. Recuperado de: <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/513/Garcia%20Martinez%2c%20Andres%20y%20Obando%20Ochoa%2c%20Eduardo.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Guevara, O. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas*. Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI, 2(1). 35-40. <https://doi.org/10.36314/cunori.v2i1.50>
- Hernández, G. (2024). *Estamos en una era de insatisfacción laboral”: ¿Qué motiva hoy a los trabajadores?*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Estamos-en-una-era-de-insatisfaccion-laboral-Que-motiva-hoy-a-los-trabajadores-20240408-0141.html>
- Hernández, G. (2024). *Las 8 afectaciones de la salud mental más comunes por un mal clima laboral*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Las-8-afectaciones-de-la-salud-mental-mas-comunes-por-un-mal-clima-laboral-20240330-0028.html>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación Cuarta Edición*. McGraw-Hill. ISBN: 970-10-5753-8. México.

- Herzberg, F., 1954, *Work of the Nature of Man*. Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.
- Iglesias, A., Torres. J. (2018). *Un acercamiento al Clima Organizacional*. Revista Cubana de Enfermería. ISSN 1561-2961
- Llanos, M., Bell, R. (2018). *La Cultura Organizacional: Abordaje Conceptual Y Delimitación De Variables Para Su Estudio*. Revista Científica ECOCIENCIA. ISSN: 1390-9320.
- Lourido, D., Rendón, M. (2019). *Estudio de satisfacción laboral en un modelo de contratación por cuentas en participación en Ladrillera Guayacanes*. Recuperado de: <https://repositorio.ucp.edu.co/server/api/core/bitstreams/3f6e279a-42e3-49c7-a257-a507f18b7d7d/content>
- Martínez, R. (2017). *Las relaciones interpersonales en la Empresa*. Revista Realidad Empresarial.
- Mcgregor, D. (1986). *The Human Side of Enterprise*. Yarwood. Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens, New York: Longman Publishing Group, pp. 134-144.
- Mendoza, J., Burbano, V., Mendoza, H. (2022) *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia)*. Recuperado de: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000600157&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000600157&script=sci_arttext)
- Merchan, A. (2022). *Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral*. Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional. ISSN 1390-9789

Merchán, A., Vera, A. (2022). *Teorías De Motivación Y Su Relación En El Ámbito Laboral*.  
Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional  
ISSN 1390-9789

Ministerio de Desarrollo Social. (2017). *Ley 21015 INCENTIVA LA INCLUSIÓN DE PERSONAS  
CON DISCAPACIDAD AL MUNDO LABORAL*. Recuperado de:  
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1103997>

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2024). *Ley 21643 MODIFICA EL CÓDIGO DEL  
TRABAJO Y OTROS CUERPOS LEGALES, EN MATERIA DE PREVENCIÓN,  
INVESTIGACIÓN Y SANCIÓN DEL ACOSO LABORAL, SEXUAL O DE VIOLENCIA EN  
EL TRABAJO*. Recuperado de:  
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1200096%20>

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2023). *Ley 21645 MODIFICA EL TÍTULO II DEL  
LIBRO II DEL CÓDIGO DEL TRABAJO "DE LA PROTECCIÓN A LA MATERNIDAD,  
PATERNIDAD Y VIDA FAMILIAR" Y REGULA UN RÉGIMEN DE TRABAJO A  
DISTANCIA Y TELETRABAJO EN LAS CONDICIONES QUE INDICA*. Recuperado de:  
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1199604>

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2020). *Ley 21220 MODIFICA EL CÓDIGO DEL  
TRABAJO EN MATERIA DE TRABAJO A DISTANCIA*. Recuperado de:  
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>

Ministerio secretaria general del Gobierno. (2012). *Ley 20609 ESTABLECE MEDIDAS CONTRA  
LA DISCRIMINACIÓN*. Recuperado de:  
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1042092>

- Oficina Económica y Comercial de España en Santiago de Chile. (2024). *INFORME ECONÓMICO Y COMERCIAL*. Recuperado de: <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/105/documentos/2024/08/anexos/iec-chile-julio-2024.pdf>
- Oficina de Información Diplomática. (2024). *República de Chile*. Recuperado de: [https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/chile\\_ficha%20pais.pdf](https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/chile_ficha%20pais.pdf)
- Pilligua, C., Arteaga, F. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.* Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28, 2019. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Pérez, A. (2009). *Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos*. Revista Venezolana de Gerencia v.14 n.46 Maracaibo. ISSN 1315-9984
- Pérez, K., Campana, J. (2019). *Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana*. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/fbec/4256739c1ffb55da5293eb05bff6ad4471c9.pdf>
- Ramió, C. (2021). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Recuperado de: <https://content.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2021/04/u1-carles-ramio-teoria-de-la-organizacion.pdf>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>

- Ramos, S. (2012). *Clima organizacional*. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1>
- Saavedra, D., Delgado, J. (2020). *Satisfacción laboral en la gestión administrativa*. Recuperado de: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176/219>
- Soria, V. (2004). *Relaciones Humanas*. 2da Edición. México. ISBN: 968-18-1485-1.
- Sotelo, J., Figueroa, E. (2017). *El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior*. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, vol. 8, núm. 15, julio-diciembre. E-ISSN: 2007-7467
- Tapia, D., López, T. (2015). *Las Relaciones Humanas*. XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan, 3(6). <https://doi.org/10.29057/xikua.v3i6.1307>

## **Anexos**

### **Anexo A. Archivo plano entrevista diagnóstica persona del área de recursos humanos**

¿Qué oportunidades de crecimiento y desarrollo ofrece Chequeados a sus empleados? ¿Y cómo ha cambiado con el tiempo que llevas en este momento? Bueno, para empezar, yo creo que Chequeados es como una empresa que recibe a una persona sin experiencia. Así, lo digo tal cual. Porque, por ejemplo, bueno, aparte de recibir practicantes que obviamente solamente tuvieron educación en su casa de estudio, en los centros de estudio, aquí como que lo incorporan y le enseñan así, bueno, a lo mejor llega a un área, pero todos se dan el tiempo de explicar. No importa si es la alta gerencia o puede ser, lo digo así, hasta la señora que viene a hacer el aseo, pero como que entre todo como que aportan un conocimiento y por ese lado como que a uno se va llenando de todo. O sea, si ahora me preguntan algo de marketing, o sea, no sé si todo, pero también tengo dominio. Entonces como que todos no son egoístas con su conocimiento en Chequeados, sino que a uno lo incorporan y todo. Por ejemplo, ahora llegó una ejecutiva, o sea, alguien para el puesto de ejecutiva de ventas. Ella no tiene la experiencia exacta, así como ejecutiva de ventas, pero los chicos la están adaptando. Ella obviamente sabía del rubro, por eso quedó, pero no, le como que dan la oportunidad de intentarlo y luego pasa ese plazo, ese mes de fijo y ven, no, si ella puede más lo dejan otro mes y luego van, bueno, o lo van aplazando o simplemente dicen, no, ya no seguimos, pero le dan el chance para ir a probar. O sea, que la oportunidad de crecimiento, o sea, sin importar si usted no sabe el tema ni nada, la permiten. La permiten, sí. Bueno, vamos a pasar a la pregunta 2. Si pudieras describir a Chequeados como una máquina, ejemplo, dirías que todas las partes funcionan en armonía, ¿por qué? Sí, sí, toda el área funciona en armonía.

Lo que pasa es que al ser, bueno, yo igual estoy, como es una empresa pequeña todavía, así como en crecimiento, estamos todos unidos, entonces como que es ahora, bueno, somos 40

personas ya aproximadamente, con los chicos que van llegando, pero por ejemplo, el tema de este, de que estamos todos integrados, por ejemplo, estamos trabajando en equipo, o sea, hay un problema con un auto y no sé, tienen que comunicarse a dos, hasta a mí me lo dicen, no, la verdad es que este auto se va a ir a pintura, o sea, yo nada que ver, sí, también lo que hacen en la operación, o sea, sí, por ejemplo, eso igual tiene que ver con el tema de las funciones que a lo mejor a la empresa ser más chica no está como bien especificado, o sea, tú vas a hacer solo eso, no, al trabajar así como todos juntos, a veces siento de que obviamente yo en su momento tengo que dar apoyo a operaciones, ahora por ejemplo, estaba yo en el cuadro de las cajas, no sé si hay que, un chico de abajo, o si alguien tiene que, no sé, ir al banco y dejar un cheque o algo y decir, no sé, debería ocupar a una persona de abajo, entonces como que entre, como la oficina no, a ver, cómo lo puedo explicar, al ser más pequeña, como que todo está ahí en el centro, no, no es como que, no, es que ya está la venta y eso nada que ver, no, como que todos saben la información entre todos.

¿Y qué te parece como la estructura? La estructura, sí, al ser pequeño yo creo que deberían, bueno, es igual con el tiempo y la cantidad de personas igual, de que como que desligarse un poco más, debería como separarse un poco más, por ejemplo, no, no sé, mi compañera ve administración y finanzas, bueno, cuando yo no estoy aprovecha de ver, pero por ejemplo, yo le digo, Fran, hay que hacer esto, me dice, sí, Natalia, pero yo no sé hacerlo, bueno, ahí va y le enseño, pero al final yo digo, bueno, es mi trabajo, es lo que yo tengo que hacer y no es que sea de mala, pero como no pasa en la empresa, yo creo que por eso no hay choques, por eso. Claro, sí.

No es como que, no, es que tú eres egoísta, entonces lo haces tú, no más, no, si alguien se le da el chance de ayudar y si no sabe, se le explica e igual sabe, pero no, eso, yo, bueno, no sé si iba directamente a la pregunta, pero yo creo que la función está muy mezclada. Sí, no hay, eso hace que en ocasiones haya como una confusión de las tareas. Eso, claro, y también va ligado el tema

de la, bueno, después viene la comunicación, sí, pero eso también hace de que la información se traspase mucho, entonces. Se trastorne, sí. Muchas veces no, no todos tenemos, así como el decir, no, mejor manda un correo, aunque uno dice, acá uno dice, manda un correo, ay, que ya, ay, ya me andan lesionando ya, pero resulta que es como el respaldo que tenemos nosotros, porque si no es lo mismo decir, no, es que él le dio un plazo fijo de dos meses, ese problema me pasó a mí, me dijeron, no, va a venir una persona, así que va a estar un mes nomás, y yo le había puesto dos meses, ¿por qué? Porque el jefe me dijo dos meses, entonces a quién le creen, al jefe, me creen, a mí, entonces ahí y yo. Lo que pasa es que no respaldan de pronto la comunicación, es una comunicación más informal.

Eso, entonces todo, bueno, yo igual sé cómo un poco de ligar el tema del WhatsApp, pero al menos está el mensaje ahí, pero uno igual lo puede borrar, es decir, nunca dije eso, o sea, ahora se larga a reír, pero, por ejemplo, si estuviéramos hablando de plata, ahí ya como que es más pesado. Sí, sí, es cierto. Pero, sí, no sé. Bueno, ya vamos a pasar a la parte de liderazgo y toma de decisiones. Según la experiencia que llevas aquí en Chequeados, ¿cómo describirías el proceso actual de la toma de decisiones y la participación en los diferentes niveles de la empresa, y cómo crees que afecta ese resultado? A los diferentes niveles, trato de mencionar como que... De jerarquía. Exacto, de niveles de jerarquía, como que, ¿cómo crees tú que es la toma de decisiones y si hay participación de los diferentes niveles o simplemente solo la gerencia o una persona en específico se encarga de las decisiones? No, es entre todos

Aquí, bueno, caemos a lo mismo, de que, al estar las funciones tan mezcladas, por ejemplo, si hay que, no sé, comprar un aspirador ahí en el menos 7, lo tiene que saber la gerencia. Entonces, no saben todo. Entonces, pasa, por ejemplo, los chicos de operaciones tienen a Diego Michele, que después va a venir a la entrevista, pero él es el que se carga como todo de abajo. Pero él tiene a

otra persona, entonces hay que informarle a él, después se le informa a Óscar y después de Óscar viene... Pero todos tienen que dar como su visto bueno para que después se haga. O sea, a mí, ¿qué me pasó? Que una vez tomé... Uy, pensé que se me acabó. Que, por ejemplo, me dijeron, Natalia, ¿cómo le diste vacaciones si no estaba el visto bueno de Martín? Y yo, bueno, así como que, bueno, el gerente, el dirigido, el encargado es Juan Pablo, si él me dice que sí, es sí. Entonces dice, no, Natalia, lo ideal es que también lo tenga Martín y lo ideal también es que lo tenga yo. Así que, de ahora en adelante, cuando mando un correo, o sea, tengo que juntar a toda la gerencia y esperar uno por uno. Entonces, igual yo, el tema de que no ve los correos, entonces yo no soy tanto de estar insistiendo. Pero, no, el tema de la toma de decisiones pasa por varias personas, por cuatro personas. Ah, eso. Al menos yo sí los adjunto a todos. Bueno, Martín, como gerente general, siempre me los correo. Pero a veces a Óscar se le pasa, porque me dice, no, Natalia, hay que hacer esto, hay que hacer esto, otro, otro. Entonces, como que no está... Al lote, eso. Pero no digo que sea malo, sino que a veces, bueno, debiera haber como un sistema más, no sé, algo así. Sí, cómo establecer, exacto. Y yo establecer qué decisiones toma cada uno. Porque, bueno, pasa por diferentes personas, pero sería más fácil si tiene establecido, digamos, la parte de recursos humanos solo tiene que rendirle cuentas a tal gente. Entonces hace que sea un poco más fácil. Sí. Listo.

En las condiciones laborales, la pregunta es, si un amigo te preguntara cómo es trabajar en chequeados, ¿qué aspectos positivos o qué aspectos negativos destacaría sobre la experiencia laboral que has tenido? Bueno, hasta el momento... ¿Puedo decir una y una? Sí, claro. No, lo bueno es que ellos, eso de... Dentro de... Bueno, igual dentro de que hay problemas o no, pero igual hay harta transparencia, que las personas, no sé, por ejemplo, obviamente son buenos para alegar, y es igual a como que anima al ambiente, porque se ríen, le sean, que escuchan música y todo. Pero dentro de todo, si alguien dice... Como que no veo que alguien me diga, no, Natalia, es que tú no

sabías hacerlo, así que no lo hagas. No, no siento que alguien me vaya a decir así. Sino que me dice, ah, Natalia no sabía, yo le enseño. Es como que comparten su conocimiento. Como compañerismo. Sí, como que son solidarios, no sé, pero algo relacionado a esto que no sea egoísta. Eso. Y por el otro lado, bueno, sería el orden. Que no... O sea, obviamente tenemos un organigrama, pero tal como está la estructura, debería respetarse, encuentro yo.

Por ejemplo, no sé si está... Ya está Óscar, y él ve como que... Él es el gerente de la organización de finanzas. De ellos se llama... Entonces, obviamente, cada hecho que suceda, nosotros le vamos a decir, Óscar, tenemos este problema. Entonces, ¿qué pasa? Que una vez Óscar dijo, no, es que tienen que hablarlo con Juan Pablo. Y yo le digo, pero no, Óscar, tenemos que hablarlo contigo, porque... Y me dice, no, pero es que está más relacionado a operaciones, pero independiente del área que sea, aunque tengamos un problema de marketing. O sea, por ejemplo, no sé, si compramos muchos afiches y nos sobraron. Estamos hablando de dinero. Es nuestra rama, es nuestra responsabilidad. Entonces, es eso. Está ligado al tema de la definición bien de las funciones. Eso hemos tratado de nosotros como de mejorar. Por ejemplo, Matías Rioja, ¿qué pasó? Él tiene un nuevo cargo en la empresa. Queda Inspector General. Yo le dije, ¿la necesito? Le dije, y le dije al encargado, o sea, a Diego Michel. Le dije, Diego, ¿qué cosas va a hacer Matías Rioja? Pero no tiene que hacer ni más ni menos. Y fui tan pesada que en un momento sí se me molestó, porque me dijo, pero Natalia, ¿cómo están esas? Y yo le digo, pero es que él lo va a firmar. Él va a hacer su respuesta. Y yo le digo, si Matías Rioja dice, no sé, no puede ir a sacar la basura ahí en la esquina, no lo vas a mandar a sacar la basura ahí en la esquina, le dije yo, porque eso no está, es como, no sé, es mi forma y yo tengo métricas y eso puede ser muy cuadrado. Pero también eso va en el que no quiero decir ni hombre, ni mujer, ni nada. Pero los varones en ese sentido como hay que... Sí, claro. No, y eso es importante. Si hay un balance, hay hombres que mujeres. Sí, es cierto.

Y no digo que no se nos esté respetando o algo así, pero ya que algunos, por ejemplo, son tan antiguos que obviamente cuando ellos ingresaron a la empresa, la empresa está recién creciendo, entonces no había un reglamento interno, no había anexo por las poleras, no había como, no sé, un anexo que diga, no, tú tienes las tarjetas y tienes que ser responsable si no pagas una multa, sino que eso como que con el tiempo se va aprendiendo y ellos yo creo que es cosa de insistirle todo el tiempo. Yo por eso les digo, chiquillos, si, no sé, ahora alguien tiene licencia, no me la manda, ¿cómo yo voy a saber de qué está enfermo? O sea, la ausencia lo coloco, no vino, pero tiene que haber el motivo, entonces eso igual va relacionado a la comunicación, pero como es tan informal, o sea, me dicen las cosas a la hora de almuerzo y se supone que a la hora de almuerzo nada que ver, entonces yo igual voy a gastar también el celular, si no digo que sea así como súper cerrada. Pero en el tema de las funciones, pero yo he visto empresas en las que igual son pequeñas, pero las funciones están súper bien definidas y respetadas. Lo que pasa es que es, o sea, bueno, voy a decirlo en paréntesis, sí, es de suma importancia tener definido el perfil de cada cargo, porque eso hace que, sí, está bien de que una cosa es ser solidario y otra cosa es tener ya el perfil, o sea, puede que tengas tus funciones, pero que quieras ayudar, aprender, eso es una cosa, pero otra cosa es que tú no tengas definido hasta dónde tienes que ir. Claro, y hasta, bueno, y después todo cambia, porque yo digo, no, esa es la visión, o sea, a lo mejor ahora están más riel y da como risa, pero cuando hay un problema, ¿quién es responsable de eso? Exacto. Entonces va a decir, no, es que lo estaba haciendo la Natalia, después dice, pero si la Natalia no tenía nada que ver ahí, ella no está, entonces ahí como que viene el malentendido, o sea, yo lo digo porque a mí me pasa, bueno, acá va en proceso de práctica, por lo mismo, porque no sabía bien, entonces yo le dije, Oscar, eso lo hacemos así mejor, ay, ya está bien y todo, entonces yo le dije, ah, no, aquí como que no hay un orden, yo dije así, y no es que quiera decir, no, no quiero trabajar aquí, pero yo dije, no, pero podría

darle yo como una forma, entonces ahora, por ejemplo, vamos a implementar el tema de la asistencia, no hay un sistema de marcar asistencia aquí, nada acá, o sea, uno llega a las 9 y media y nadie se da cuenta, aparte que se tapan unos con otros, o sea, no digo que sea malo, pero ya para empezar por ahí, como que haya más control, no más, y yo creo que trabajando, es que todos tienen que tener la misma visión para avanzar en todo caso, pero tú crees que, o sea, tú crees que todos tienen clara la visión, o sea, digamos, como que todos se han encargado de que todos tengan clara la visión de sentados, porque es que también cuando todos tienen clara la visión, todos trabajan en prueba de lograr esta visión, o tú crees que, digamos, tú por lo menos no tienes clara la visión, o tú puedes tener una visión, pero tu compañero puede tener otra visión, como que no está establecida tampoco.

Bueno, sobre eso, bueno, antes yo, por ejemplo, hace los últimos tres meses, que fue cuando yo lo hice en la entusiasma, que lleva muy poco, pero hace tres meses se comienza a hacer una reunión mensual, antes era como para compartir y pasarla bien, ahora no, ahora se informa el objetivo de este mes, entonces se va, como que yo digo que esto lo está ayudando a los chicos, por ejemplo, si dicen que van a llegar 20 autos más, o sea, todos saben que van a llegar más autos, tienen que, como que acelerar, aparte de hacer bien su trabajo, pero es como que más presión, obviamente, entonces como que, como que yo valoro esa reunión, a pesar que digan, ay no, qué latido, bueno, después tomamos desayuno, no les importa, pero la cosa es que se está informando de a qué se quiere llegar, por ejemplo, no sé, ahora hicimos un récord de la meta, y yo creo que ahora lo van a decir, y vamos a estar todos contentos, entonces ahí viene la felicitación, en la cual todos estamos trabajando bien, por algo estamos vendiendo más, estamos comprando más, pero el tema del orden, yo creo que eso ya se definirá un poco, o es como más de uno, es más personal, aparte que, bueno, no hay como que el empresario lo obliguen a hacer tal cosa, sino que el ambiente

es como tan relajado, así como que, que a veces yo digo, sí, puede ser bueno, pero a veces puede ser muy malo, y a lo mejor a veces no se respete, no es lo que uno se diga, por ejemplo, yo con Diego, y voy a ser bien sincera, le digo, Diego, vamos a tener una reunión a las 3, para guardar caca, son las 3 y 10, y él no está, o sea, obviamente decir, si nada, mejor que me lo diga Oscar, pero esa no es la idea, porque ¿con quién se va a reunir? ¿quién lo va a ayudar? entonces, mira, y hay mucho ausentismo, de pronto, o como rotación de personal, constantemente, bueno, de ausente, no, solamente cuando hay licencias, ahora hubo un caso, en la cual, bueno, una compañera de nosotros, que lo voy a decir total, esto es confidencial, Camila tuvo problemas psicológicos, con un compañero de acá, pero nos dimos cuenta, de que, bueno, la H nos lo hizo pasar, como un problema social, laboral, sino que era un problema personal de ella, entonces, ella se sintió pasada a llevar, con un chico de Marqués, entonces, ella se comenzó, como a comparar, yo neutra, o sea, no voy yo para allá, ni para acá, pero, ella, se fue, y se nos puso a amar a todos, ella amaba triste, andaba, o sea, es como que el vínculo entre nosotros, está tan así, que sí, él tiene cara de, no sé, de que está enfermo, obviamente nos vamos a preocupar, entonces, ya vete, o habla con Oscar, y vete, pero, no, ahora lo que sí, se está viendo hartito, el tema de, que se integre en personal, porque como, quieren vender más, quieren comprar más, necesitan más personas, en el área comercial, entonces, se están integrando, más compradores, y más vendedores, ahora estamos, todas las semanas, tenemos entrevistas, de tres, cuatro personas, o sea, obviamente yo la organizo, por eso sé, entonces, es como que, eso lo quieren tener más personas, pero, no hay, no hay, o sea, como que rotación, como que constantemente, hay gente que está saliendo, y gente ingresando, bueno, las dos personas, que renunciaron, fueron problemas personales, ahora, las otras personas, que, que, qué bueno, como empresa echamos, fue porque no, fueron productivas, claro, que fueron dos, y ahí van cuatro, entonces, bueno, todo esto pasó, en el mes de, septiembre y octubre, entonces, igual

fue como, rápido, también, lo otro, es que en el área de operaciones, el flujo de entrada y salida, de chicos, si es bastante alta, porque, por lo mismo, están con boletas de honorario, solamente, o sea, no queremos vender, como un contrato, yo no saco un contrato, yo solo hago boletas, no, solo sí, algunos, algunos, porque dicen, no sé, yo me voy a ir en dos meses más, entonces, que sacamos con boleta, claro, y eso hace que no tengan, costos de contratación, claro, también, también, y el, por ejemplo, ahora, vamos a ver, pero, es que, como lo digo, es como está mezclada, la buena onda, con lo que se, realmente, se debe hacer como empresa, por ejemplo, Yami, ahora, está en urgencias, o sea, le encontraron un día, o sea, le dieron licencia, y ya está con boleto, entonces, obviamente, para empezar ese día, no se lo vamos a pagar, sí, y tampoco se los paga, o sea, si son menos días, tampoco se los paga el sector, claro, entonces, bueno, ese, después del otro, que si él obtiene la plata o no, él ve la manera, entonces, ahí no te digamos, pero, qué pasa, pues, la buena onda, no le vamos a decir, y le vamos a pagar igual el mes, o sea, por qué, porque se rescata, que sea buen trabajador, que sea puntual, y él aunque con lo que debe, entonces, ahí como que se mezcla un poco, lo que es, aquí no pasó nada, claro, entonces, claro, sí, claro, sí, porque tengo entendido que abajo, cambiando mucho, los preparadores, sobre todo, hay chicos que ingresan dos días, ya no quieren, y bueno, luego se van, pero cuál será el motivo, que yo, o sea, que haya tanta rotación, o sea, como que, que, lo que yo, lo que yo creo, es porque, para empezar, la función de limpiar autos, no lo hace cualquiera, o sea, quiero decir, todos podemos hacerlo, pero la gana de hacerlo a diario, de estar limpiando, no, no, no diga que eso es como, yo nací limpiando, no, no, no, no, no, no, no, no, no, no, no, no, porque al estar obviamente sin adquerencia la tenemos en línea decimos, Martín tenemos un problema y le hablamos de aquí para allá o sea, pero ¿sientes que es cómodo así? o sea, ¿te sientes cómoda o cómo que te gustaría mejor tener como un espacio o que las áreas estén como divididas en espacios, digamos como en este, aquí medio cerradito, ahí

está solo, de venta solo, bueno, compres un botón que está bien porque ellos tienen su oficina más para allá pero, claro, ahí está, aquí en el centro, o sea, aquí está el área comercial porque esa chica de lente es del área comercial ya, entonces ella como asistente por ejemplo, yo necesito hablar del finiquito de alguien exacto, es que a eso me refiero y como que no, ¿sientes que tienes como privacidad? no hay nada, no hay privacidad nosotros tenemos que, ¿así? ¿tal cual? es decir, ay Natalia, ¿sabes qué? vamos a hablar y yo cuando me dice vamos a hablar, bueno, igual me asusto un poco claro, claro y digo, ya, pero ¿qué sucede? y me dice, no, lo que pasa es que esta persona no está dando fruto o algo así bueno, entonces será, pero por ejemplo, hablarlo ahí mismo no digo que no sea cómodo, a mí me encanta porque yo estoy acostumbrada, pero sí o sí, como que hay una área en la que en la cual la coincidencia de la, la coincidencia de la coincidencia de la identidad no se sabe era, sí, sí, porque, bueno, a veces, obviamente entre todos se cuentan pero mejor que sepan entre ellos a quién que me escuchen a mí del lado claro, sí pero claro y también hace que la gente se, como que se predisponga porque se escuchó y usted es amigo y usted escuchó que van a venir a quitar claro, entonces también ahí está la parte de clientes porque ahí donde están los sillones van los clientes a veces ahí está colapsado sí, exacto están todos entonces muchas veces, no sé, hay un problema con un auto y tenemos que decir, no, lo que pasa es que se lo va a llevar y todavía no se le dio pinto hola, ¿cómo estás? estoy con un médico que viene y tú necesitas que te ayudara con una sí, también, porque ¿ya? ¿sí hoy o no hay problema? un momentito, ¿sí? sí, me dicen listo, la última ya este, ¿cómo percibes la calidad y efectividad de la comunicación y las relaciones entre las personas que trabajan aquí? ¿hay algún tipo de interacción que crees que incluya mucho en el rendimiento como completo de la empresa? por eso ya me dijiste que igual ustedes son muy unidos sí, por ese lado, o sea, espectacular hay confianza y lo bueno es de que, por ejemplo, no sé, si alguien falla la confianza bueno, así tal cual lo voy a decir, ellos lo sacan ¿lo

sacan así? ¿sin pensarlo dos veces? bueno, muy amigos claro, entonces como que obviamente uno dice no, es que si me manda una embarrada entonces me van a echar y varios están con ese temor entonces tratan de hacer así como que dan lo mejor para que no pase porque es que ha pasado dos veces entonces, igual si a mí me pregunta Natalia, y si tú te manda una embarrada nuevamente aparte del que dice la práctica yo digo, tú es que la cogías y yo no, es la misma no la voy a poder rescatar claro bueno, el tema de la comunicación es todo muy verbal eso genera la más informal malinterprete, sí muy informal y digo muy que a tal punto de que sí puede traer problemas mayores claro, porque puede haber como una distorsión de la información sí y eso también es que al final uno se da cuenta y va como que todo relacionado entonces como el tema del espacio de la oficina el tema de la separa las funciones segregación de funciones me parece que era que se decía así yo creo que por ahí va el tema y el tema de la comunicación de que haya como un es que eso ya depende de uno entonces uno no puede estar así como encima todo el tiempo por algo está la entrevista y conoce a las personas y yo digo que es un proceso maravilloso digo yo porque es como la persona hay hasta el libro ya empieza a leer entonces uno tiene que saber cómo es la persona y tomar una buena decisión antes de que entre alguien acá pero por ejemplo eso ya para ciertas áreas comercial, recursos humanos algo así pero para operaciones a veces simplemente vemos si el chico no tiene planos de salud si tiene la carne si tiene el tiempo es como que un requisito diferente ¿me entiendes? sí, sí, sí pero entonces la mayoría o sea como que la comunicación que se tiene en chequeados entre las diferentes áreas es por whatsapp por whatsapp o vojavoz o llamada exacto soy dispuesta no voy a ir pero no te tengo nada que te como que te soporte eso sí o sea a mí me dicen que él tiene licencia ya la licencia ah sí es que me la mandó por whatsapp o sea hasta a mí a veces me da vergüenza me dice Martín que es el general me dice Natalia no sé ¿me puede mandar la boleta de tal chico? y bueno yo al menos o me meto a la página del servicio puesto interno pero

todo eso lleva un tiempo claro entonces al no estar la comunicación así como ¿qué coste preciso? uno también se demoran las cosas claro entonces yo creo que a veces igual no sé en mi puesto de trabajo eso a mí me perjudica porque para mí el tiempo es super oro claro es parte de que ¿no? es que la Natalia ya dale y yo siento bien porque yo igual sé pero por ejemplo a veces me preguntan cosas que yo nada que ver y si lo sé le respondo y si no sé no es que pongan mal la cara pero después yo trato de aprenderlo entonces es como que completamente diferente sí listo sí ya estaríamos listos bueno lo que es el clima organizacional se divide como en unas subcategorías estas categorías se agrupan en cinco entonces voy a hacerte una pregunta según la categoría vale para la categoría de desarrollo profesional y personal es ¿qué oportunidades de crecimiento y desarrollo precios chequeados a sus empleados y cómo han cambiado con el tiempo buenísimo eh mira como Chequeado es una empresa chica es una startup lo bueno que recién está empezando por lo tanto el poder de que las personas buenas las personas que tengan talento y quieran obviamente principalmente puedan escalar crecer convertirse en jefes de sus bueno Víctor Vitoco tu pololo amarillo no sé eh fue una persona que entró en un principio no tenía creo que ni papeles me acuerdo eh entró como polígono y hoy en día es jefe de la parte de preparación eh porque Vitoco es una buena persona etc. bueno justo no quiero hablar de él pero en general acá creo yo a mi manera de verlo creo que todos los equipos abajo saben que pueden crecer eh hay espacio porque es una empresa chica joven por lo tanto hay mucho poder de crecimiento y no hay burocracia no es como una empresa grande que ya están más o menos los puestos listos y para crecer no hay un año o sea miles de años etc. acá en poco tiempo uno puede ir creciendo a medida que va mostrando el resultado y creo que se demuestra un poco también con el equipo a veces a mí me ven un poco como medio joven entonces ven que la gente joven puede llegar a hacer cosas eh puede crecer puede tener sus empresas puede tener la mente abierta etc. así que yo creo que

para mí dentro de la empresa chequeados es algo atractivo para para crecer y la posibilidad de aprender y que la gente pueda seguir eh aprendiendo MHM super eh vamos a hablar un poquito sobre la estructura y la organización si entonces eh vamos a hacer una pregunta como hipotética si chequeados perdón fuera una máquina que usted considera que todas las partes funcionan en armonía y por qué no yo creo que ninguna empresa siempre funciona en armonía eh eso no sé si es bueno ni malo pero creo que es parte de una empresa de que hayan piezas que no están funcionando ni aceitadas al 100% si no estaríamos en otra en otra parte y no ahora en este minuto creo que todo siempre hay aprendizaje todo siempre hay cosas que hay que ir arreglando enderezando cambiando reparando yo te diría que falta mucho desde la gerencia desde la parte más baja la media y arriba de seguir creciendo aceitando para que todas las cosas y las piezas funcionen correctamente o sea creo que no sé qué define algo en específico pero yo creo que en general o sea queda mucho por aceitar y creo que siempre va a haber cosas por aceitar no hay ninguna empresa ni coca cola ni Apple ni Microsoft ni ninguna empresa hasta 100% si obviamente han ido mejorando las empresas ciudadanas son equipos mucho más grandes.

## **Anexo B. Archivo plano entrevista diagnóstica Gerente**

Bueno, lo que es el clima organizacional se divide en unas subcategorías. Estas categorías se agrupan en cinco. Voy a hacerte una pregunta según la categoría. Vale. Para la categoría de Desarrollo Profesional y Personal, ¿qué oportunidades de crecimiento y desarrollo prestes Chequeados a sus empleados y cómo ha cambiado con el tiempo? Buenísimo. Mira, como Chequeados es una empresa chica, es un startup, lo bueno es que recién está empezando. Por lo tanto, el poder de que las personas buenas, las personas que tengan talento y quieran obviamente, principalmente, puedan escalar, crecer, convertirse en jefes de sus... Bueno, Víctor Vitoco, tu pololo, marido, no sé, fue una persona que entró en un principio, no tenía creo que ni papeles, me acuerdo, entró como publicoche y hoy en día es jefe de la parte de preparación, porque Vitoco es una buena persona, etc. Bueno, justo no quiero hablar de él totalmente, pero en general acá creo yo, a mi manera de verlo, creo que todos los equipos abajo saben que pueden crecer, hay espacio porque es una empresa chica, joven, por lo tanto, hay mucho poder de crecimiento y no hay burocracia, no es una empresa grande que ya están más o menos los puestos listos y para crecer no hay un año, o sea, miles de años, etc. Acá en poco tiempo uno puede ir creciendo a medida que va mostrando el resultado y creo que se demuestra un poco también con el equipo, a veces a mí me ven un poco como medio joven, entonces ven que la gente joven puede llegar a hacer cosas, puede crecer, puede tener sus empresas, puede tener la mente abierta, etc. Así que yo creo que para mí, dentro de la empresa, Chequeados es algo atractivo para crecer y la posibilidad de aprender y que la gente pueda seguir aprendiendo. Vamos a hablar un poquito sobre la estructura y la organización. Entonces, vamos a hacer una pregunta como hipotética, si Chequeados fuera una máquina, ¿usted considera que todas las partes funcionan en armonía y por qué? No, yo creo que ninguna empresa siempre funciona en armonía. Eso no sé si es bueno ni malo, pero creo que es

parte de una empresa de que haya piezas que no están funcionando ni aceitadas al 100%, si no estaríamos en otra parte y no ahora en este minuto. Creo que siempre hay aprendizaje, siempre hay cosas que hay que ir arreglando, enderezando, cambiando, reparando. Yo te diría que falta mucho desde la gerencia, desde la parte más baja, la media y arriba, de seguir creciendo, aceitando para que todas las cosas y las piezas funcionen correctamente. No sé qué define algo en específico, pero yo creo que en general queda mucho por aceitar y creo que siempre va a haber cosas por aceitar. No hay ninguna empresa, ni Coca-Cola, ni Apple, ni Microsoft, ni ninguna empresa está al 100%. Sí, obviamente han ido mejorando, sí, obviamente son equipos mucho más grandes, pero creo que siempre hay que estar aceitando porque las personas, como somos humanos, hay veces que necesitamos cambiar, porque no funcionamos bien con otra persona por distintas personalidades, entonces es difícil estar siempre aceitando. Sí, obviamente hay una armonía que creo que sí está funcionando, hay cosas que hay que cambiar, mejorar y arreglar, pero yo creo que a grandes rasgos, respondiendo sí, hay que hacer muchas cosas, pero al mismo tiempo creo que sí funciona en un conjunto de manera armoniosa. O sea que en la actualidad usted considera, actualmente, chequeados, la estructura estaba bien. O sea, ¿usted cree que con la estructura que tiene está perfecto? ¿Es que depende para qué? ¿Para seguir creciendo? Ah, no, no, obviamente. O sea, la estructura que hay hoy es para ciertos objetivos que necesitamos cumplir como empresa y esos objetivos, una vez que se cumplan, seguramente se va a tener que analizar nuevamente si la estructura que hay es la adecuada para seguir creciendo. Ahora bien, si me pregunta si la estructura de ahora está al 100% eficiente y muy aceitada, yo creo que no, creo que hay que seguir mejorándola, pero son dos cosas distintas. Una es la estructura que tenemos para, o necesitamos para llegar a un objetivo y la estructura que tenemos hoy, si está lo suficientemente aceitada para llegar a ese objetivo. En ambos casos digo que hay que seguir aceitando la estructura que ya

tenemos y como te dije, creo que para la meta que necesitamos lograr, está buena, está perfecta esa estructura y después obviamente se tendrá que revisar la estructura nueva para llegar a los próximos objetivos. Ok, perfecto. Vamos a hablar un poquito de liderazgo y toma de decisiones. ¿Cómo describiría usted el proceso actual de la toma de decisiones y la participación en los diferentes niveles de la empresa y cómo cree que afecta ese resultado? Esto basándonos en si la toma de decisiones en Chequeados es como unilateral, tienen en cuenta diferentes perspectivas de las demás personas o simplemente hay una toma de decisión. Creo que la respectiva es que tienen que tomar decisiones, obviamente en la empresa no todos toman decisiones, sino ciertas personas tienen que tomar decisiones. A mi manera de verlo, creo que está medio poco delegado a las personas que tienen que cortar el queque, por ejemplo, el jefe de compra, el jefe de ventas, el jefe de preparación, el jefe de mecánica, creo que deberían tener mucha más apertura para que ellos puedan tomar decisiones por sí solos porque para eso están y por eso son jefes. Ahora bien, sí hay mucho involucramiento de la gerencia en ese sentido, no de mí, sino de las personas que están encargadas, que creo que están muy metidas en la mitad de la decisión sin dejar o sin poder delegar esa decisión. No sé por cuáles son los motivos, pero creo que hay ahí un poco de interrupción en esa cadena, la cual creo que sí nos está dejando tomar las decisiones de manera más fluida como capaz podría ser. En cuanto a las condiciones laborales, ¿qué aspectos positivos y qué aspectos negativos destacaría sobre la experiencia que ha tenido? Creo que el ambiente laboral del chequeado de filetes es muy bueno porque la gente se ríe, estamos para trabajar, pero creo que toda la gente que ha pasado acá lo ha disfrutado a su manera. Obviamente hay gente que ha tenido problemas, como toda empresa, pero creo que el ambiente es un chequeado, es una cosa importante, que no creo que se encuentre en cualquier lugar, por lo tanto, creo que sí es un buen beneficio, una ventaja. Y la desventaja es estar trabajando en un menos siete, en un menos dos, yo

estoy trabajando hace tres, cuatro años, partí en el menos siete, después fui subir al once, después bajaba al menos dos, y creo que eso, no poder ver la luz, no poder tener un ambiente un poco más recreativo visualmente, creo que es una desventaja tremenda, porque sí, yo creo, pega desde las vitaminas D del sol a estar visualmente viendo oscuridad o con luz todo el rato. Y en cuanto a, digamos, el hecho de que están como todos juntos, usenlo de forma positiva, o cree que de pronto, a un futuro, la idea es que vayan separando los departamentos, como de ventas, que estén un poco más separados. ¿Pero separados en dónde? O sea, como que tengan un área diferente, es decir, digamos, si yo tengo que tomar una decisión, yo pueda solo hablar con mi equipo, y no estén como todos juntos. Ah, dentro de la oficina y tú arriba. Lo que pasa es que este tipo de co-work, oficina abierta, está como muy de moda, ahora bien, si no se faltan, nos faltan espacios más cerrados para este tipo de decisiones, pero es un tema más que nada no porque no querramos, porque no hay plata y no tenemos más espacios. Es parte de, es como que... ¿Pero se cree que afecta, de pronto, el rendimiento en ocasiones? Yo creo que en ocasiones podría afectarla, no creo que sea la mayoría, no hoy en día en esta estructura, pero si hubiera una estructura más grande, totalmente podría llegar a afectar, por lo tanto no debería adaptarse y prever esos cambios que permitan ambientes más privados para ciertas tomadas de decisiones, donde no estén tanto los clientes, donde yo pueda conversar con una persona que no tenga que escuchar la otra. ¿Cómo percibe su... su toque, o sea su... su... ¿cómo se llama su... ahí se me olvidó la palabra... su impacto? Ya la última pregunta es sobre las relaciones y la comunicación. ¿Cómo percibe la calidad y efectividad de la comunicación y las relaciones entre las personas que trabajan aquí y hay algún tipo de interacción que cree que pueda influir en el rendimiento de la empresa? La interacción entre personas, entre las empresas, siempre es reimportante, o sea las personas hacen las empresas y no el rey es. Yo creo que acá, como dije antes, el ambiente laboral es bastante bueno, la comunicación también es bastante buena,

ha habido, como en todos lados, problemas específicos, pero en general creo que la... la comunicación del equipo, no sé si hablas de jerarquía de arriba para abajo, de... o de... Hablo de la comunicación en jerarquía y también de la comunicación directa, o sea, es decir, los canales de comunicación que usa Chequiao, ¿sientes que son efectivos? Sí, yo creo que la... Hablándome de manera más transversal, o sea, horizontal, no vertical, entre todos creo que hay muy buena relación entre todos, no hay nadie que no haya una buena comunicación efectiva. Capaz verticalmente puede que haya un poco más de roces, sobre todo en ciertas áreas específicas donde capaz el líder no... no ha hecho... se ha despegado bastante la relación con la gente, donde ser jefe lo ha llevado más a ser jefe que líder, y creo que ahí sí afecta totalmente la confianza con el equipo, el desempeño del equipo y un fin de cosas más, pero sí como manera general del equipo, como te digo, sin jerarquías, la comunicación es re buena, sí como te digo en partes de áreas, operaciones, compras y ventas, con el líder jefe que tienen sí creo que hay un poco ahí de desconexión. ¿Y en cuanto a los canales que usan, es decir, es un poco más informal? ¿Canales te refieres a comunicación? Sí, normalmente lo que nos ocupa es nuestro software, que es un software que usamos para administrar recursos humanos que se llama Book, ahí se hace todas las entregas de información, cumpleaños, comunicaciones importantes, más también los mails, y por último tenemos el grupo de Whatsapp que es lo más informal de todos, que es el grupo de recursos humanos para informar cualquier cosa y después los mails, que es un poquito más formal y por último la informalidad que tiene que ver con el canal de Whatsapp. Sí, pero digamos alguna, no sé, un ejemplo, alguien no va a asistir o algo, ¿ustedes lo soportan o tiende a ser muy verbal siempre? ¿Cómo no asistir? ¿A qué te refieres? Digamos alguien va a hacer una licencia, la persona encargada lo soporta, no es que mande un mensaje de Whatsapp, pero normalmente hay una persona de recursos humanos, la Nati es la que está encargada de ese tipo de cosas, la Nati es súper amable en general y siempre se aguanta,

siempre y cuando sea una licencia real, hemos tenido un par de cosas, casos especiales, específicos, que creemos que no han sido así, pero la mayoría de las veces siempre acá está abierto, la gente se nos pide irse más temprano porque nosotros tenemos hecho política de salud familiar, siempre nosotros estamos disponibles, pero eso sí es súper informal, no tiene que mandar nada, oye me voy un poco más temprano, tengo un problema, mañana no vengo porque no sé, eso sí es informal, pero si hablamos de licencia y ese tipo de cosas, claro, todo el canal se hace... Y por ejemplo, digamos si me vas a enviar una tarea a alguien específico y puede que la persona se olvide porque fue así informal, igual no soy muy experta en el tema, pero que yo envíe a que termine en específico, pero lo dije verbal, o sea no lo sustenté, porque a la persona se le olvidó. La verdad es que eso depende de cómo trabaja cada uno, yo por lo menos sí trabajo de esa manera, yo más de verbalmente, si hay una tarea por hacer, la dejo estipulada, la agrego en un reloj, por último lo más informal es por whatsapp o mando un mail, lo hago verbal y después no lo hizo y hay un problema, yo creo que ahí es donde está el problema cuando no se dejan las cosas por escrito. ¿Pero crees que pasan? Yo creo que podría llegar a pasar, o sea, no sé si es tan recurrente, por lo menos por mi lado, o sea si hablamos de tareas un poco más, como la que mencionaste tú, creo que no debería pasar, son tareas un poco más, oye voy a hacerme esto un segundo y eso puede pasar, ¿entiendes? Listo. Bacán. ¿La fuiste a grabar o no? Sí.

### **Anexo C. Archivo plano entrevista diagnóstica trabajador más antiguo**

Voy a empezar a grabar y te voy a explicar. Bueno, el modelo que yo voy a usar se subdivide como en cinco categorías, que son como las áreas. Entonces, la primera pregunta está en la categoría de Desarrollo Profesional y Personal. Entonces dice, ¿qué oportunidad de crecimiento y desarrollo crece chequeados a sus empleados y cómo ha cambiado durante el tiempo? Ya, esto lo tengo que ver enfocado en mí. Ya, por ejemplo, la oportunidad de crecimiento se da, pero todo dependiendo de cuánto uno se esfuerce y a qué uno se dedica. Porque acá la rotación de personal es súper rápida. De hecho, un ejemplo como decía Bitoco, antes no nos agregaban ni por nombre al teléfono, porque decían que se duran una o dos semanas y se van. Entonces, al final, si uno se enfoca y hace bien el trabajo o sabe lo que le gusta, uno puede ir a distintos rumbos. En mi caso, yo partí como comprador, que es algo que yo sabía mucho. Pero después terminé a cargo como jefe del área mecánica y de los servicios. Porque yo tengo muy buena relación con los clientes y sé cómo trabajar a las personas en ese caso.

Entonces, también me dejaron a cargo de esa área. Y eso fue como un crecimiento en términos laborales. Así que, en ese caso, se da, pero todo dependiendo. Y acá hay varios casos que ha pasado lo mismo. Patricio, que era también de compras, que quedó como jefe. Las vendedoras también, que se formó una jefatura. Y también en el caso contrario. Que, por ejemplo, hay gente que está en un área y que la podemos ver para el crecimiento propio. O también, obviamente, lo ven por el lado de la empresa también. De que, a ver este compadre, ¿qué nos sirve más? ¿Trabajando aquí o acá? También pasa eso. Que se habla con los trabajadores para decirles, mira, ¿sabes qué? En este caso, nosotros te vemos mejor en esta área. ¿Estás de acuerdo? Y ahí se ve ese caso también. Así que, sí se da. ¿Y ha cambiado o siempre ha sido así? Siempre ha sido así. Ahora, obviamente,

como hay más trabajadores, distinto. Porque ya, por ejemplo, una persona que te podía mejorar un puesto, ahora ya hay tres personas que están en ese mismo puesto.

Pero, ya formando como una buena, en este caso, jefatura o un buen orden. Ya es más complicado que haya un crecimiento. Pero se puede dar Bueno, vamos a la parte de estructura y organización. Esta es una pregunta cómo un poco fotética. Y es que, si CheckItOut fuera una máquina, ¿dirías que todas sus partes funcionan en armonía y por qué? A todas las partes, disculpa, hago referencia como a la estructura organizacional. Como el departamento. Exacto, como que tú crees que hay. O sea, si hay una sinergia en todo. ¿Y por qué? En este caso, hoy en día hay muchas cosas que están funcionando la máquina bien, pero tiene sus pequeños problemas. Pero al final, si me voy a la parte de la empresa, no como del caso hipotético, más que nada yo creo que es como falta de comunicación. Falta de comunicación y el tema de asumir los distintos roles. Por ejemplo, ¿qué pasa? Cuando hay un problema, de repente, yo como veo también en el área de los servicios, problemas con venta, en este caso, de repente hay áreas que dicen, no, esta es la culpa de otro, no, esta es de otra área. Entonces ahí pasa ese tipo de cosas. Entonces hay momentos que funciona muy bien y hay momentos que también funciona super mal. ¿Y por qué se debe la comunicación? ¿A qué se debe la comunicación? Y aparte, por ejemplo, uno lo dice que es por, también por ese tipo de personas que asumen ciertos roles. Por ejemplo, si una persona que ya sabemos, o una persona de repente en cierta área y que ha pasado, yo por ejemplo, por ese mismo caso también, se ha ido de la empresa, lo han despedido, es porque le echan mucho la culpa al otro. Como que si hay un problema, cuesta asumir quién es el culpable. Entonces al final pasa eso. ¡Ay, Momo! ¿A ti también? Pero en cuanto a la estructura, ¿tú estás de acuerdo como a la estructura que tienen chequeada? O sea, ¿sientes que la estructura que tienen actualmente hace que la empresa funcione bien? Yo creo que se puede mejorar para que funcione correctamente. Vamos a la parte de

liderazgo y toma de decisiones. Uy, pero increíble. ¿Cómo lo he trajo a la casa? Según su experiencia en Chequeados, ¿cómo describiría el proceso actual de la toma de decisiones y la participación en los diferentes niveles de la empresa? Y ¿cómo ha afectado esto a los resultados? En los diferentes niveles de la empresa, me refiero a los niveles jerárquicos. Y de las áreas. En este caso es como algo que yo te he comentado en la pregunta anterior. Que por ejemplo, hay jefaturas que no toman muy bien sus cargos, o tienen problemas y no lo quieren asumir. Entonces generalmente esos son los problemas. Porque al final yo creo que ya vamos en temas de jefatura, no en temas de las personas que trabajan en esas jefaturas. Entonces si la jefatura hoy en día está tomando mal a las decisiones o no asume ciertos roles, pasa a ser un problema. ¿Y tú crees que las decisiones como que, o sea, se permite participar a varias personas de la empresa o tienden a ser muy unilaterales? O sea, solo una persona es encargada de las decisiones. No, al final acá es un conjunto, un conjunto. Pero al final siempre las decisiones las quieren tomar ciertas personas que al final son las que toman ciertos cargos. Pero generalmente las decisiones las toman en conjunto las decisiones importantes. Pero el problema es que hay decisiones que no son prioritarias y que no las toman en conjunto. Y ahí después esa acumulación de decisiones que no se tomaron muy bien, pueden tener problemas. O hay problemas. Claro, claro, entiendo. Vamos a hablar un poco de las condiciones laborales. Si un amigo te preguntara cómo es trabajar en Chequeados, ¿qué aspectos positivos y qué aspectos negativos destacaría sobre la experiencia laboral que llevas? Ya en estos casos últimamente ha variado mucho, porque cuando yo entré o cuando estaba Bitoco, cuando entró Bitoco éramos muy pocas personas. Ya era un ambiente más unido. Pero en este caso ya como ha variado todas las personas y se han formado distintos cargos, o también han entrado personas que no conocían bien el rubro como se está formando, te doy un ejemplo. En la automotora siempre es bien conocido porque es algo que es bien trucho, por decirlo así, como

malo. Ya o como que poco transparente, como los vendedores pelean entre sí, se pelean clientes, o si, disculpa la palabra, pero si se puede cagar al otro se lo caga. Y en este caso no es así, siempre es fácil. Pero de repente como va entrando gente que viene de esos rubros, también llega con esas mañas, pero también esas mañas también la van resolviendo y se dan cuenta que no es así. Así que antiguamente si me preguntaban cómo trabajaban, chequeaba hace un par de meses atrás, yo decía 100% la raja. Y no, son súper unidos, pero ahora hace un par de meses como se ha ido creciendo, como también los mismos dueños, por ejemplo Rafa ya no está en la empresa, ya se está como quitando el tema como de la unión, sino que ahora hoy en día se está formando más como una máquina. Claro, entonces en aspectos positivos destacas que es la comunicación y en negativos que al gran flujo de personas que han ingresado ya... Sí, el tema positivo es que aún sigue siendo el concepto como de startup, la buena relación entre todas las áreas y es algo que se está perdiendo. Y el tema negativo es que también se está buscando la forma de que tampoco sea ese tema más unido, sino que sea más una empresa que cada uno se enfoque en lo suyo y haga sus cosas como corresponde. Vamos a hablar un poquito de las relaciones en la comunicación. ¿Cómo percibes que es la calidad y la efectividad de la comunicación en los chequeados y las relaciones entre las personas que trabajan aquí? ¿Algún tipo de interacción que crees que influya mucho en el rendimiento de la empresa? Cabe mencionar que a la comunicación me refiero como a los canales que usan de comunicación, si estás de acuerdo, cómo se comunican actualmente. ¿Cómo en el tema de los procesos? Exacto, digamos, cómo usan la comunicación ya sea de forma informal, si tú estás de acuerdo con eso. En el tema hay ciertas cosas que son importantes, por ejemplo, hay decisiones que se pueden tomar de forma informal y que es lo mejor para poder hacer que funcione mejor, porque si uno se va a ciertos casos de manera muy formal, son procesos que pueden demorar, o me refiero en el caso de la operación, una cosa de manera formal te puede demorar uno

o dos días, cuando la operación se necesita en una hora. Entonces, entre comillas, el caso formal es bueno, pero también es bueno el tema de la formalidad, porque así queda respaldado ciertas cosas. ¿Y cómo es en Chequeados? ¿Esa comunicación? Ambas, hoy en día es ambas, porque hay ciertas cosas que se ven de forma informal y hay cosas que se están viendo ahora implementando de manera formal. ¿Entonces crees que tienen una buena comunicación? Una buena comunicación, pero también eso afecta en los contras, porque de repente hay cosas que tienen que ser formales y se ven de manera informal. Por ejemplo, también en la toma de decisiones. Hay veces que la toma de decisiones se debería hacer en conjunto o analizar ciertas cosas y no se hace. Entonces, la toma cierta persona y también de repente la toma sin consultar a otros casos. Claro. Entonces, ese es el tema. Sí, sería solo eso. ¿Sí?

## Anexo D. Preguntas encuesta



### Formulario de evaluación del clima organizacional - CHECKEADOS.CL

Estimado(a) colaborador(a),

Mi nombre es María Alexandra Martínez, actualmente me encuentro realizando una tesis para la obtención de mi título de posgrado en Administración de Empresas. Como parte de mi investigación, estoy llevando a cabo un estudio sobre el **clima organizacional** en **Checkeados.cl**, con el objetivo de analizar la percepción de los empleados respecto a su entorno laboral y proponer mejoras que contribuyan a un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Para ello, te invito a completar este formulario, el cual permitirá recopilar información clave sobre diferentes aspectos del clima organizacional, como la comunicación, el liderazgo, la motivación y la satisfacción laboral.

🔴 **Instrucciones:**

- La información proporcionada será **confidencial y anónima**, utilizada únicamente con fines académicos.
- Responde con sinceridad según tu experiencia en la empresa.
- Selecciona la opción que mejor refleje tu percepción en cada pregunta.

Tus respuestas nos ayudarán a identificar oportunidades de mejora en la empresa.

Gracias por tu tiempo

## 1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

\*

1.1 Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de Checkeados?

0 1 2 3 4 5 6 7

No los conozco ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Los conozco profundamente

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 7, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

- ☐ A. No hay misión, objetivos políticos y estrategias claramente definidos.
- ☐ B. Nunca, ni en la inducción recibí esta información.
- ☐ C. La información no ha sido suficientemente clara.
- ☐ D. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se comunican
- ☐ E. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente
- ☐ F. No me interesa conocerlos.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

1.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



2.1 ¿Cree que la estructura organizacional permite y/o ayuda a que las personas y los equipos trabajen juntos de manera efectiva y agilice los procesos para lograr los objetivos?

|               | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                      |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| No lo permite | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Lo permite excelente |

2.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles cree que son los principales obstáculos para alcanzarla

- ☐ A. Las tareas de cada persona son muy específicas, lo que dificulta el trabajo en equipo.
- ☐ B. Cada área se preocupa más por sus propios intereses que por los de toda la organización.
- ☐ C. Hay demasiados niveles de autoridad, lo que hace difícil la comunicación.
- ☐ D. No se fomenta el trabajo en equipo entre diferentes áreas.
- ☐ E. Hay demasiada burocracia (muchos trámites, papeleo, permisos, etc.).
- ☐ F. Las áreas no tienen suficiente autonomía, ya que las decisiones se toman en un solo lugar.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

### 3. PARTICIPACIÓN



3.1. En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

0    1    2    3    4    5    6    7

No la tengo    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐    La tengo siempre

3.2. Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad

- ☐ A. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- ☐ B. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- ☐ C. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- ☐ D. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

3.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

#### 4 INSTALACIONES



4.1. Se siente Usted a gusto con las instalaciones de Checkeados, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?

0 1 2 3 4 5 6 7

No estoy a gusto

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Estoy muy a gusto

4.2. Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- ☐ A. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- ☐ B. Las instalaciones no son seguras
- ☐ C. Las instalaciones no son funcionales
- ☐ D. Hace demasiado calor.
- ☐ E. Hace demasiado frío.
- ☐ F. La iluminación es deficiente
- ☐ G. Hay demasiado ruido
- ☐ H. Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- ☐ I. En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

4.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

## 5. COMPORTAMIENTO SISTEMICO

\*

El comportamiento sistémico ocurre cuando las personas y las áreas de la empresa trabajan juntas de manera coordinada, como un equipo, para lograr los objetivos y la misión de la organización de la mejor forma posible.

5.1 Las personas y las áreas trabajan juntas de manera positiva y unida, dando prioridad a los objetivos de la empresa en lugar de enfocarse solo en sus propios intereses.

|             |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                  |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|             | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                  |
| No lo hacen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Lo hacen siempre |

5.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser las posibles causas

- ☐ A. No se conocen la misión y los objetivos.
- ☐ B. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.
- ☐ C. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas
- ☐ D. Cada área busca sus propios objetivos sin tener en cuenta el bienestar de toda la organización.
- ☐ E. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.
- ☐ F. Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinaria.
- ☐ G. La estructura organizacional no facilita la integración.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

5.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 6. RELACION SIMBIOTICA

\*

La simbiosis es la relación entre seres diferentes que colaboran para beneficiarse mutuamente.

6.1. Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?

|            | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                    |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| No lo creo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Lo creo plenamente |

6.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser las posibles causas

- ☐ A. Los empresarios sólo velan por sus intereses
- ☐ B. Los empleados sólo velan por sus intereses
- ☐ C. Hay desconfianza entre las partes.
- ☐ D. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores
- ☐ E. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

6.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 7. LIDERAZGO

\*

7.1. Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

|          | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                  |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| No lo es | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Lo es plenamente |

6.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser las causas que impiden a su jefe llegar a ella.

- ☐ A. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- ☐ B. El jefe tiene demasiadas personas a su cargo
- ☐ C. El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos
- ☐ D. Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- ☐ E. El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas
- ☐ F. El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- ☐ G. El jefe no se preocupa por conocernos ni por nuestro desarrollo
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

## 8. CONSENSO

\*

La decisión por consenso es aquella que se toma en grupo, donde todos tienen la oportunidad de compartir su opinión. Cada punto de vista es escuchado y se busca un acuerdo, ajustando diferencias hasta llegar a una solución con la que todos estén de acuerdo.

8.1. Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?

|                         | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                              |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
| No se busca el consenso | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre se busca el consenso |

8.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

- ☐ A. Quienes presiden los grupos o comités son por lo general muy impositivos.
- ☐ B. Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas, antes de darse las reuniones.
- ☐ C. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- ☐ D. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- ☐ E. En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones
- ☐ F. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 9. TRABAJO GRATIFICANTE



9.1. Está usted ubicado en Checkeados en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

0 1 2 3 4 5 6 7

No lo estoy

☐☐☐☐☐☐☐☐

Lo estoy plenamente

9.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas:

- ☐ A. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- ☐ B. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- ☐ C. Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- ☐ D. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- ☐ E. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- ☐ F. La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

9.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: a.

## 10. DESARROLLO PERSONAL



10.1 ¿La empresa apoya que sigas aprendiendo y mejorando tanto en tu vida personal como en tu trabajo de manera constante?

|            | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                 |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| No lo hace | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Lo hace siempre |

10.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

- ☐ A. Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos
- ☐ B. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas
- ☐ C. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- ☐ D. La organización carece de los recursos necesarios para ello.
- ☐ E. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.
- ☐ F. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

10.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

## 11. ELEMENTOS DE TRABAJO



11.1 Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

0 1 2 3 4 5 6 7

No lo permiten

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Lo permiten plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

- ☐ A. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos
- ☐ B. La mayoría de los elementos son excelentes
- ☐ C. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.
- ☐ D. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- ☐ E. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- ☐ F. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades
- ☐ G. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 12 RELACIONES INTERPERSONALES

\*

12.1 Las relaciones interpersonales que se dan en la Checkeados son realmente las mejores?

0 1 2 3 4 5 6 7

No lo son

☐☐☐☐☐☐☐☐

Lo son plenamente

12.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

- ☐ A. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder
- ☐ B. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- ☐ C. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas
- ☐ D. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato
- ☐ E. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar
- ☐ F. Falta más libertad de expresión.
- ☐ G. Las barreras sociales no lo permiten.
- ☐ H. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.
- ☐ I. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

12.3. Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

### 13 BUEN SERVICIO



13.1. ¿En general, los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas o grupos cumplen con los requisitos necesarios, son de buena calidad y se entregan a tiempo?

|           | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                   |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| No lo son | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Lo son plenamente |

13.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

- ☐ A. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- ☐ B. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear
- ☐ C. La calidad de esos trabajos es generalmente buena, aunque hay algunos detalles que podrían mejorar.
- ☐ D. Algunas personas o áreas entregan sus trabajos según su propio criterio, sin seguir los requisitos establecidos.
- ☐ E. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- ☐ F. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

#### 14. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS



14.1. ¿Los conflictos entre personas o grupos se resuelven a tiempo, buscando soluciones que satisfagan a todas las partes y fomenten el acercamiento entre ellas?

|                  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                                  |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| No se solucionan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Se solucionan satisfactoriamente |

14.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

- ☐ A. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva
- ☐ B. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.
- ☐ C. Prestar alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.
- ☐ D. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés sectorial o individual
- ☐ E. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- ☐ F. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto
- ☐ G. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 15. EXPRESION INFORMAL POSITIVA

\*

La expresión informal positiva es la comunicación espontánea y respetuosa entre individuos o grupos, que buscan sugerir mejoras o pedir colaboración para optimizar su trabajo. Fomenta buenas relaciones, promueve el acercamiento entre áreas y facilita el logro de los objetivos de la empresa.

15.1 Tiene usted en Checkeados amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

0 1 2 3 4 5 6 7

No las tengo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Las tengo plenamente

15.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas:

- ☐ A. No tenemos suficiente libertad de expresión
- ☐ B. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- ☐ C. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos
- ☐ D. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.
- ☐ E. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.
- ☐ F. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.
- ☐ G. Mi jefe inmediato no la permite.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 16. ESTABILIDAD LABORAL



16.1 Brinda Checkeados la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

|            | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                    |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| No lo hace | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Lo hace plenamente |

16.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

- ☐ A. Los contratos no garantizan estabilidad.
- ☐ B. Se presentan despidos injustificados
- ☐ C. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.
- ☐ D. Factores externos (económicos, políticos, legales, culturales, sociales) generan alta rotación de personal.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 17. VALORACIÓN



17.1 A las personas que se distinguen en Checkeados, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc... se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra forma?

|                                  | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |               |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| No se les valora permanentemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Se les valora |

17.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

- ☐ A. No es la costumbre valorar a las personas en la empresa
- ☐ B. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto
- ☐ C. Los conflictos entre personas y grupos impiden reconocer el mérito de quienes lo merecen
- ☐ D. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.
- ☐ E. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras
- ☐ F. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- ☐ G. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 18. SALARIO



18.1 Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

|            | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                    |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| No lo creo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Lo creo plenamente |

18.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

- ☐ A. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- ☐ B. El incremento salarial no se hace de acuerdo a una justa evaluación del desempeño
- ☐ C. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
- ☐ D. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- ☐ E. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.
- ☐ F. Situación económica de la organización no lo permite.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?

## 19. AGILIDAD



19.1 Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc... que se tienen en la empresa son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

0   1   2   3   4   5   6   7

No lo creo

☐☐☐☐☐☐☐☐

Lo creo plenamente

19.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

☐

A. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido aumentar tales aspectos.

☐

B. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.

☐

C. La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...

☐

D. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.

☐

E. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.

☐

Otro:

\_\_\_\_\_

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 20. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

\*

20.1 ¿Los métodos para evaluar el rendimiento de las personas en el trabajo son adecuados?

|           | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                   |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| No lo son | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Lo son plenamente |

20.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

- ☐ A. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- ☐ B. Falta objetividad en la evaluación.
- ☐ C. La evaluación no se hace en el momento oportuno
- ☐ D. La evaluación no es imparcial.
- ☐ E. Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- ☐ F. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
- ☐ G. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 21. FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

✖

El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento. Si esta opinión es positiva, la persona que recibe el FEEDBACK, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente preocupará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamientos más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que los demás mejoren y a que mejoren también las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos.

21.1 Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

|             | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                  |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| No la tengo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | La tengo siempre |

21.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

- ☐ A. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.
- ☐ B. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.
- ☐ C. Se desconoce, en general, la importancia del feedback.
- ☐ D. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.
- ☐ E. Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.
- ☐ F. Sólo lo hacemos de vez en cuando.
- ☐ G. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 22 SELECCIÓN DEL PERSONAL

\*

22.1 Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la empresa además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

|            | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |                    |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| No lo creo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Lo creo plenamente |

22.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

- ☐ A. La empresa no se preocupa por vincular a los mejores.
- ☐ B. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
- ☐ C. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.
- ☐ D. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

## 24 IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN



24.1 Cómo percibe usted la imagen de Checkeados?

|        | 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |           |
|--------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Pésima | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Excelente |

24.2 Si su respuesta anterior no fue un 7 (que representa la situación ideal), indique cuáles pueden ser posibles causas

- ☐ A. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.
- ☐ B. No hay preocupación por mejorar de manera constante
- ☐ C. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.
- ☐ D. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.
- ☐ E. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- ☐ F. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.
- ☐ G. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.
- ☐ H. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- ☐ I. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.
- ☐ Otro: \_\_\_\_\_

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable: