

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA



**PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO PARA LA MEJORA DEL CLIMA
LABORAL PARA TODOS LOS LOCALES DE LA NOVENA
DIVISIÓN DE SUPERMERCADOS SANTA ISABEL”**

Para optar al título de Ingeniero Civil Industrial

Danilo Iván Alexander Lagos Lara

Lorena Carrillo Arriagada

Oscar Cornejo

Cristian Oliva

nota informe escrito

INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE TABLAS	3
INDICE DE FIGURAS	3
Resumen ejecutivo.....	4
Capítulo 1: Introducción	5
1.1 Exposición general del problema.	5
1.2 Delimitación del Problema.....	5
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivo General.	6
1.5 Objetivos Específicos.	6
1.6 Metodología.	6
1.6.1 Capacitación.	6
1.6.2 Objetivo específico 1:	7
1.6.3 Objetivo específico 2:	8
1.6.4 Objetivo específico 3:	8
1.7 Antecedentes Generales de la empresa.	9
Capítulo 2: Antecedentes generales.	10
2.1 Revisión bibliográfica.	10
2.1.1 Retail en Chile.	10
2.1.2 Retail en los supermercados de Chile.	11
2.1.3 Clima laboral en los supermercados de Chile.	11
Capítulo 3: Descripción detallada de las actividades realizadas.	12
Capítulo 4. Resultados y Reflexión	23
Capítulo 5. Conclusión	27
Bibliografía	28
Anexo	29
1. Anexo 1.	29

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados Visión Área, Visión Compañía y su promedio de los locales de la novena división de la cadena de supermercados Santa Isabel.	14
Tabla 2. Planificación ruta a los supermercados Santa Isabel.	16
Tabla 3. Resultados visión área del factor Credibilidad, Local N671, Talcahuano.	17

INDICE DE FIGURAS

Fig. 1. Dimensiones que se miden en la encuesta del clima laboral e información básica sobre Visión Área y Visión Compañía.....	13
Fig. 2. Flujo de trabajo del movilizador del clima laboral.....	21

Resumen ejecutivo.

Nuestro país aún tiene mucho camino por recorrer en cuanto a la capacidad de innovar en el área de los recursos humanos, y el problema radica en que este recurso es uno de los más importantes para que una organización pueda lograr sus objetivos, coordinando sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible.

Es por esto que el plan de trabajo se centra en el capital humano al interior de los supermercados Santa Isabel, donde se diagnosticará el estado del clima laboral formulando propuestas que permitan mejorar el estado actual en el que se encuentran los trabajadores.

Por otro lado se capacitará a los trabajadores y jefes de área sobre la importancia del clima laboral, cual es el beneficio de un buen clima laboral para los inversionistas, gerentes y trabajadores.

Por último se realizará un seguimiento sobre los planes y propuestas acordados en la primera etapa del proyecto, observando si con los cambios realizados al interior del supermercado se lograron los objetivos propuestos o si es necesario realizar posibles desviaciones para lograr el mejor resultado posible.

El plan de ruta hacia los supermercados Santa Isabel dio como resultados una mejora en la comunicación entre los colaboradores y sus respectivos jefes de sección y gerencia, obteniendo una organización más desarrollada, generando de esta forma espacios para solucionar los problemas cotidianos que pueden tener en el local y la coordinación entre jefaturas para mejorar el apoyo entre colaboradores.

Capítulo 1: Introducción

1.1 Exposición general del problema.

La principal problemática es encontrar qué mejoras se pueden hacer para mejorar el clima laboral en las distintas sucursales de los supermercados Santa Isabel, donde tanto los trabajadores, jefaturas y gerencia deberán ser partícipes en los planes de acción acordados.

1.2 Delimitación del Problema.

El problema está delimitado para la división 9 de los supermercados Santa Isabel, en el cual se incluyen todos los supermercados de Concepción, Talcahuano, Chiguayante, San Pedro, Los Ángeles y Mulchén.

1.3 Justificación.

En nuestro país no es una práctica común dar importancia a lo que es el clima laboral, ni mucho menos invertir para mejorar en este aspecto. Hoy en día es un aspecto muy importante ver bajo qué condiciones laborales se encuentran las personas, donde el clima laboral y la cultura corporativa influye de forma directa para lograr que una empresa sea exitosa. Es por esto que una de las preocupaciones de Santa Isabel es buscar las causas más comunes que afecten de forma negativa el clima laboral, para dar con una solución e ir mejorando día a día.

1.4 Objetivo General.

Desarrollar un plan de mejora del clima laboral para todos los locales de la novena división de supermercados Santa Isabel.

1.5 Objetivos Específicos.

1. Detectar oportunidades para desarrollar los planes de acción que mejoren el clima laboral en cada sucursal de Santa Isabel.
2. Gestionar en conjunto con el equipo del clima laboral y la gerencia de cada local cómo y de qué forma se llevará a cabo la implementación de cada plan de acción.
3. Evaluar como se ha desarrollado la implementación acordada, revisando si los resultados son los esperados para cada plan de acción.

1.6 Metodología.

A continuación se describe la metodología correspondiente a la capacitación y la metodología aplicada para el desarrollo de cada objetivo planteado.

1.6.1 Capacitación.

Para llevar a cabo un plan que permita mejorar el clima laboral en los supermercados Santa Isabel, se requiere la realización de una capacitación previa para el movilizador del clima (alumno en práctica), donde las herramientas entregadas contempla una serie de leyes asociadas a la contratación de los trabajadores, incluyendo la nueva reforma laboral que empezó a regir desde abril

de 2017, el cual específicamente amplía la cobertura de negociación colectiva de los sindicatos. La capacitación incluye además el modelo de gestión de personal asociado a cada sucursal de la cadena Santa Isabel. El encargado de entregar dicha capacitación es el Business Partner (BP), quien además entrega las pautas del plan de trabajo que deberá realizar el movilizador del clima laboral.

1.6.2 Objetivo específico 1: Detectar oportunidades para desarrollar los planes de acción que mejoren el clima laboral en cada sucursal de Santa Isabel

Para desarrollar el primer objetivo, se pondrá en práctica la capacitación otorgada por el BP en cada local, donde en primera instancia se realizará una entrevista con el gerente del local, analizando los resultados de la encuesta del clima laboral, cuyos resultados son entregados por Great Place To Work, una empresa externa internacional que mide el clima laboral de la mayoría de las grandes empresas del mundo. Posterior a la entrevista con el gerente se realizan entrevistas individuales de forma aleatoria en el interior del supermercado, realizando preguntas sobre su opinión personal de su clima laboral, focalizando las preguntas en los puntos peor evaluados de la encuesta. Por último se agenda una reunión con el comité del clima laboral, en el cual participan trabajadores de distintas áreas del supermercado, la administradora y gerencia de cada local.

1.6.3 Objetivo específico 2: Gestionar en conjunto con el equipo del clima laboral y la gerencia de cada local cómo y de qué forma se llevará a cabo la implementación de cada plan de acción.

En esta etapa se reporta la situación actual del local, poniendo sobre la mesa los puntos más conflictivos que los trabajadores nos han señalado en las entrevistas y durante la realización de sus labores diarias. La idea es coordinar un plan de acción en conjunto con el comité del clima laboral, la administración y la gerencia del local para mejorar el clima laboral, las condiciones del trabajo y las operaciones diarias de cada trabajador.

1.6.4 Objetivo específico 3: Evaluar como se ha desarrollado la implementación acordada, revisando si los resultados son los esperados para cada plan de acción.

Una vez visitados todos los locales de la novena división de los supermercados Santa Isabel, se podrá avanzar para el desarrollo de este tercer objetivo, donde se deberá realizar seguimiento para conocer el estado actual de los locales coordinando una reunión con el equipo del clima laboral y el gerente del local, los cuales entregarán un reporte sobre la situación actual de su local, indicando si el plan de acción en cuestión se implementó de forma correcta, o si en el transcurso del tiempo se realizaron modificaciones los cuales han dado mejores resultados.

Por último se envía un reporte al BP sobre la situación actual de cada local, poniendo énfasis en los planes de acción que se han realizado en cada local, como

se han desarrollado y si se han realizado modificaciones en el transcurso del tiempo que permita mejorar aún más el clima laboral.

1.7 Antecedentes Generales de la empresa.

La empresa Santa Isabel es una cadena de supermercados chilena que opera en todo nuestro territorio nacional, es propiedad de la división de supermercados del consorcio Cencosud.

La práctica tutelada es supervisada por el departamento de recursos humanos de Santa Isabel de la novena división, donde además todo lo relacionado con las capacitaciones y los reportes posteriores deben ser enviados a Carlos Barrera, quien es el BP encargado de la novena división del departamento de recursos humanos de Cencosud.

El impacto por el trabajo realizado en la práctica profesional consiste en mantener informado al BP en asuntos relacionados con el diagnóstico actual del clima laboral, el cual mediante un informe se estará informando en qué situación se encuentra cada supermercado, donde además se señalan las sugerencias recogidas por trabajadores y jefatura para mejorar el clima laboral. La implementación de nuevos planes de trabajo de igual forma generará un espacio de alto impacto tanto para jefatura y sus trabajadores.

Capítulo 2: Antecedentes generales.

2.1 Revisión bibliográfica.

A continuación se presenta una breve revisión bibliográfica el cual complementa las actividades realizadas durante la práctica profesional.

2.1.1 Retail en Chile.

La industria del retail se ha convertido en uno de los sectores económicos más importantes en Latinoamérica en términos de crecimiento, generación de empleo, aporte al Producto Interno Bruto, expansión internacional, innovación tecnológica y utilización de diversas estrategias de flexibilidad organizacional (Stecher et al., 2015).

El sector del retail en Chile ha experimentado en las últimas dos décadas importantes procesos de expansión y modernización, constituyéndose hoy en día en una de las áreas más competitivas y dinámicas de la economía chilena. Una de las principales características de este proceso de reestructuración ha sido la progresiva concentración del negocio del retail en grandes grupos económicos (Cencosud, Falabella, D&S, Ripley, La polar), con un fuerte peso de capitales nacionales, y con una apuesta por controlar y operar simultáneamente diversos tipos de negocio dentro del rubro: cadenas de supermercados, tiendas de departamento (multitienda), tiendas para el mejoramiento del hogar y locales especializados (Godoy et al., 2015)

2.1.2 Retail en los supermercados de Chile.

Un supermercado es un establecimiento, de tamaño variable, que vende bienes de consumo. Entre éstos se encuentran: alimentos, ropa, artículos deportivos, artículos de higiene u otros. Se diferencian de las tiendas por departamento porque su centro está en el sector alimenticio. En este caso existen sólo dos agentes mayores (D&S y Cencosud), dejando el resto de las ventas del mercado repartidas entre otros dos actores importantes (SMU y Falabella) y una serie de firmas menores que no representan más de un octavo de las ventas totales del sector. (Lucchini, 2012)

2.1.3 Clima laboral en los supermercados de Chile.

En Chile, al igual que en otros países de América Latina, se observa un creciente interés por parte de la Psicología Social y la Psicología del trabajo por indagar en el modo en que los procesos de reestructuración productiva y modernización empresarial ocurridos en las últimas décadas han impactado en las experiencias laborales, el bienestar y las identidades de los trabajadores. (Toro, 2008)

A pesar del creciente interés por los impactos psicosociales de las transformaciones del mundo del trabajo, existen escasos estudios sobre los vínculos y las formas de sociabilidad que construyen cotidianamente colectivos de trabajadores insertos en grandes empresas de sectores económicos que han experimentado fuertes procesos de reestructuración. Asimismo, es escaso el conocimiento sobre las implicancias que dichas formas de sociabilidad tienen para la calidad de vida laboral. A su vez, se conoce muy poco respecto al modo en que las diferencias de puesto de trabajo, género y generación, inciden en dicha sociabilidad y en la relación de la misma con la calidad de vida laboral percibida. (Stecher et al., 2015)

Frente a un estudio del clima laboral, la mayoría de los trabajadores reporta la existencia de relaciones cordiales con sus compañeros dentro del supermercado. Más importante aún es el hecho que la mayoría de los entrevistados señale que la posibilidad de interactuar cotidianamente con otros y establecer relaciones cercanas, familiares, de colaboración, apoyo y eventualmente de amistad, constituye uno de los elementos más positivos de su trabajo. En un contexto de bajos salarios, en que predominan las coerciones y no la identificación con la empresa, donde existe una conciencia de ser “explotado” y utilizado en aras de la ganancia de la organización, las relaciones con los pares son para los entrevistados una posibilidad de respiro, descanso y refugio frente a las exigencias del trabajo cotidiano en la tienda. Estas relaciones informales y de colaboración, que constituyen fuentes de gratificación y satisfacción que pueden proteger y compensar los aspectos más tensionantes del trabajo, surgen aún en el marco de un contexto organizacional que dificulta el establecimiento de dichos vínculos (fuerte control de las jefaturas, alta carga de trabajo, frecuente rotación de los trabajadores, turnos variables). (Toro et al., 2008)

Capítulo 3: Descripción detallada de las actividades realizadas.

La primera actividad de la práctica tutelada fue la presentación de las actividades y las metas que se esperan de mi trabajo, donde el responsable de entregar todas las herramientas y capacitaciones es el BP asignado a esta división. En primera instancia me realizaron una capacitación sobre los resultados de la encuesta del

clima laboral dada por la empresa Great Place To Work, donde se analizan las dimensiones relacionadas con el respeto, credibilidad, imparcialidad, orgullo y camaradería, por medio de un total de 58 preguntas, las cuales son respondidas por medio de visión área (VA, el cual es el área específica de cada trabajador) y visión compañía (VC, el cual es todo el local), La figura 1 resume la composición básica de la encuesta del clima laboral.



Fig. 1. Dimensiones que se miden en la encuesta del clima laboral e información básica sobre Visión Área y Visión Compañía. Fuente: Capacitación Movilizadores y coordinadores del clima laboral Santa Isabel 2017.

Cada resultado es único para cada local y el cual posteriormente será analizado en conjunto con el gerente del local respectivo. Cabe destacar que para este año, el proceso de la encuesta del clima laboral será realizada entre el lunes 28 de Agosto del 2017 al viernes 8 de Septiembre del 2017. La tabla 1 muestra los resultados

generales de la encuesta del clima laboral 2015 y 2016 de los locales Santa Isabel, donde TI es el promedio entre VA Y VC.

Tabla 1. Resultados Visión Área (VA), Visión Compañía (VC) y su promedio (TI) de los locales de la novena división de la cadena de supermercados Santa Isabel.

Descripción del corte	Resultados Clima Laboral 2016			Resultados Clima Laboral 2015		
	VA	VC	TI	VA	VC	TI
(N596) LOCAL 596 - SISA SUR - SAN PEDRO	75	69	72	76	72	74
(N671) LOCAL 048 - SISA - TALCAHUANO	71	66	69	38	39	38
(N678) LOCAL 107 - SISA - CONCEPCION	74	74	74	65	65	65
(N679) LOCAL 108 - SISA - CORONEL	93	94	93	68	58	63
(N680) LOCAL 111 - SISA - TALCAHUANO	79	74	77	71	55	63
(N688) LOCAL 128 - SISA - CONCEPCION	65	63	64	58	49	54
(N737) LOCAL 205 - SISA SUR - CONCEPCION	82	75	79	49	43	46
(N778) LOCAL 187 - SISA - SAN PEDRO	84	83	84	80	73	76
(N783) LOCAL 783 - SISA - CONCEPCION	79	78	78	66	64	65
(N801) LOCAL 801 - SISA - CONCEPCION	88	86	87	82	77	80
(N742) LOCAL 216 - SISA - LOS ANGELES	67	67	67	51	48	50
(N761) LOCAL 761 - SISA SUR	74	77	75	53	46	49
(N835) LOCAL 835 - SISA - CHIGUAYANTE	84	80	82	64	60	62
(N903) LOCAL 903 - LOS CARRERA	86	85	86	85	76	80
(N927) LOCAL 927 - MULCHEN VILLAGRA	60	59	60	36	34	35
(N983) LOCAL 983 - CORONEL	87	89	88	77	81	79

Fuente. Tabla otorgada por el Business Partner (BP), de la empresa Cencosud.

Los colores resaltados en la tabla muestran un rango con respecto al porcentaje obtenido en la encuesta. El color verde es “muy bueno (86%-100%)”, el color blanco

es “bueno (61%-85%)”, el color amarillo es “regular (45%-60%)” y el color rojo es “deficiente (0%-44%)”

La segunda etapa de la capacitación tiene relación con la cultura laboral de los supermercados Santa Isabel, el cual especifica como es el comportamiento de los trabajadores al interior del local. Se debe considerar que uno de los objetivos que se desea alcanzar es que el nivel comunicacional entre todos los trabajadores sea alta, de esta forma cada trabajador conocerá la situación actual de su puesto de trabajo, y conocerá las metas diarias que debe cumplir. Otro punto importante es lo relacionado con las leyes laborales vigentes, sobre todo las que estas relacionadas con la seguridad de los trabajadores y las relacionadas en materias contractuales como el sueldo base o las actividades específicas de cada trabajador. Por último se me realizó una inducción sobre la nueva reforma laboral vigente a partir de abril del 2017, el cual específicamente amplía la cobertura de negociación colectiva de los sindicatos.

Previo a las visitas de los locales, confeccioné un plan de ruta para conocer cada local de la novena división de la cadena de supermercados Santa Isabel, dicha ruta se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2. Planificación ruta a los supermercados Santa Isabel.

Local	Ciudad	Visitas Santa Isabel	
(N678) LOCAL 107 - SISA - CONCEPCION	Concepción	11-abr	14-abr
(N569) LOCAL 569 - SISA SUR - CONCEPCIÓN	Concepción	17-abr	18-abr
(N688) LOCAL 128 - SISA - CONCEPCION	Concepción	19-abr	20-abr
(N737) LOCAL 205 - SISA SUR - CONCEPCION	Concepción	21-abr	24-abr
(N783) LOCAL 783 - SISA - CONCEPCION	Concepción	25-abr	26-abr
(N801) LOCAL 801 - SISA - CONCEPCION	Concepción	27-abr	28-abr
(N903) LOCAL 903 - LOS CARRERA	Concepción	02-may	03-may
(N835) LOCAL 835 - SISA - CHIGUAYANTE	Chiguayante	04-may	05-may
(N680) LOCAL 111 - SISA - TALCAHUANO	Talcahuano	08-may	09-may
(N671) LOCAL 048 - SISA - TALCAHUANO	Talcahuano	10-may	11-may
(N778) LOCAL 187 - SISA - SAN PEDRO	San Pedro	12-may	15-may
(N596) LOCAL 596 - SISA SUR - SAN PEDRO	San Pedro	16-may	17-may
(N927) LOCAL 927 - MULCHEN VILLAGRA	Mulchén	18-may	19-may
(N761) LOCAL 761 - SISA SUR	Los Ángeles	22-may	23-may
(N742) LOCAL 216 - SISA - LOS ANGELES	Los Ángeles	24-may	25-may
(N679) LOCAL 108 - SISA - CORONEL	Coronel	26-may	29-may
(N983) LOCAL 983 - CORONEL	Coronel	30-may	31-may

Fuente. Elaboración propia.

En cada visita a los locales de Santa Isabel me entrevisté con el gerente del local, quien es el único que maneja la información sobre los resultados de la encuesta del clima laboral. Dicho resultado está disponible en su intranet por medio de la plataforma “Tu Santa Isabel en Acción”. En conjunto analizamos los resultados para conocer cuál es el estado actual del clima laboral versus los resultados que se obtuvieron el año pasado. La Tabla 3 muestra un ejemplo de los resultados de la encuesta, el cual presenta solo una de las 5 dimensiones de los resultados de la encuesta del clima. El ejemplo detallado se encuentra en el **anexo 1**, donde se puede visualizar todas las dimensiones que evalúa la encuesta del clima laboral.

Tabla 3. Resultados visión área del factor Credibilidad, Local N671, Talcahuano.

VISIÓN ÁREA			Promedios			
			Visión Área	Mejores Grandes 2015	Diferencia	Promedio Visión Área y Compañía
(N671) LOCAL 048 - SISA - TALCAHUANO - CHSM0207						
Cantidad de Respuestas			105			
MEDIA GLOBAL			71	83	-12	69
Credibilidad	1	Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.	74	79	-5	68
	2	Los jefes indican sus expectativas claramente.	74	81	-8	71
	3	Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa.	78	86	-7	77
	4	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	80	88	-7	77
	5	La gerencia es competente en llevar el negocio.	81	88	-7	81
	6	Los jefes contratan personas que se adecuan a nuestra cultura.	68	81	-13	66
	7	Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.	67	79	-12	68
	8	Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.	88	85	3	86
	9	A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.	71	89	-18	71
	10	Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo.	84	84	0	81
	11	Los jefes cumplen sus promesas.	74	79	-5	71
	12	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	71	79	-8	66
	13	Yo creo que los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso.	70	82	-12	67
	14	Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética.	80	91	-11	77

Fuente. Plataforma “Tu Santa Isabel en Acción” local N671, Talcahuano.

La Tabla 3 muestra la dimensión “Credibilidad”, para la visión área (VA). Este punto trata específicamente como evalúan los colaboradores a sus jefes de sección, excluyendo a la administración y gerencia del local para la cual existe la visión

compañía (VC). Las primeras 14 preguntas tienen relación con “Credibilidad”, donde el color verde en cada pregunta muestra que los jefes de sección en general están muy bien evaluados por sus colaboradores.

En la Tabla 3 está presente otra columna denominada “Mejores Grandes 2015”, este puntaje pertenece a las empresas que Great Place To Work monitorea, realizando una comparación a como está el local de Supermercado con respecto a la empresa mejor evaluada en la pregunta realizada por la encuesta.

Posterior a la entrevista con el gerente del local, el siguiente paso es entrevistar una muestra de trabajadores al interior del supermercado, cuya selección es aleatoria. El objetivo es levantar información de la percepción de los colaboradores, recoger sugerencias de cómo poder mejorar y aclarar dudas. Otro punto importante a tener en cuenta cuando a los trabajadores se les pregunta por los puntos peor evaluados según los resultados de la encuesta del clima laboral. Un ejemplo de lo anterior es: “Los jefes indican sus expectativas claramente”, la pregunta dirigida a los colaboradores sería ¿Qué es para ustedes que su jefe indique las expectativas claramente? ¿Qué harían ustedes para mejorar esta sentencia? En esta parte de la entrevista debo alinear una visión correcta de la pregunta, es decir, que “el jefe le indique sus expectativas claramente” puede significar que su jefe sea claro en lo que diga o que sus órdenes sean claras.

La información obtenida del colaborador será compartida a todo el local, donde los jefes de cada sección y la gerencia del local recibirán un feedback constante en torno a su desempeño frente a lo que declararon en conjunto como expectativa de su labor.

Una vez realizada las entrevistas individuales, el siguiente paso es gestionar una reunión con el comité del clima laboral, donde está incluido el gerente del local, el subgerente, la administración y 7 colaboradores uno de cada sección del supermercado.

Esta etapa es fundamental para el cumplimiento del objetivo general, es por ello que el BP me ha dado unas indicaciones base para dar ideas de cómo mejorar el clima laboral, ya que seré el moderador de dicha reunión.

Los puntos a considerar son:

- Estilo de liderazgo predominante en el local, donde a las jefaturas del local se les vea más como un líder que como un jefe autoritario.
- Comunicación y coordinación (bajada de información a los equipos, los jefes son accesibles, la asignación de responsabilidades es clara, existe el proceso de retroalimentación hacia colaboradores).
- Apoyo de las jefaturas a sus equipos (entrenamiento, reconocimiento, apoyo en sala, recursos para trabajar).
- De qué forma se genera equidad en los diferentes procesos (ascensos, malla de turnos).
- De qué forma se desarrolla la intimidad (celebraciones y sentido de equipo).

Durante la reunión con el comité del clima laboral se discuten los temas que he recogido en las entrevistas individuales, enfocándose en las similitudes existentes actualmente dado por los colaboradores con respecto a los resultados de la encuesta del clima, analizando en reunión que avances se han producido entre los periodos septiembre del 2016 (periodo de realización de la encuesta durante el año

pasado) al día de hoy. En reunión cada participante expone su punto de vista, donde finalmente en conjunto acordamos los planes de acción pertinentes para mejorar la gestión de personal, la carga operativa de algunos trabajadores y en general, el clima laboral.

En las visitas posteriores a los locales Santa Isabel, el cual corresponde al seguimiento de los planes acordados en cada local, el foco es revisar de qué forma se han implementado los planes de acción en conjunto con el equipo del clima laboral y la gerencia del local, citando a una reunión con todos los involucrados para conocer su testimonio de cómo se ha manejado el proceso planificado.

Durante el seguimiento de los planes acordados en cada local, también se aprovechaba la instancia para realizar focus group en cada área para capacitar a los colaboradores y jefes de sección sobre la encuesta del clima laboral, cuya fecha de apertura es para el lunes 28 de Agosto hasta el viernes 8 de Septiembre de 2017. El objetivo de esta capacitación era comunicar de qué forma se llevará a cabo este proceso, el cual será por medio de un computador portátil en una sala, donde deberán estar solos, sin ningún compañero o jefe que apesure el proceso. También cabe señalar que se les comenta qué dimensiones mide la encuesta del clima laboral, las cuales están repartidas en 58 preguntas, la mayoría tiene relación con las jefaturas. Se les explica que es visión área y visión compañía y su importancia, ya que este punto está muy relacionado del cómo los trabajadores evaluarían a sus jefes de área, y como evaluarían a las jefaturas en general incluyendo al gerente del local.

La Figura 2 muestra en resumen lo anteriormente señalado, comenzando con la capacitación del BP hasta el seguimiento de los planes de trabajo y capacitación de la encuesta del clima laboral.



Fig. 2. Flujo de trabajo del movilizador del clima laboral. Fuente: Capacitación Movilizadores y coordinadores del clima laboral Santa Isabel 2017.

El plan de acción más recurrente es la organización entre las jefaturas de cada área y sus colaboradores, donde cada sección deberá realizar reuniones de apertura donde el jefe deberá comunicar objetivos diarios de su área, coordinando sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible. Posteriormente en el cambio de turno se deberá realizar una retroalimentación por parte del jefe de turno, donde se deberán comunicar los mismos objetivos que en el turno de la mañana.

Otro plan recurrente tiene mucha relación con la cultura de los trabajadores, específicamente el cuidado de sus implementos de trabajo como maquinaria o computadoras, el cual ayudará de forma significativa a que obtengan un mejor premio trimestral al reducir los gastos operacionales de su local. El premio trimestral se basa en el nivel de ventas del local, las mermas de los productos, gastos operacionales y gastos generales. Cumpliendo de forma satisfactoria estos ítems los trabajadores obtendrán un bono del 70% de su sueldo base, por lo que es importante generar un cambio si se ve que en general los trabajadores fallan en algunos de estos puntos.

Por último otro de los planes que aqueja mucho a los equipos del clima laboral y también por parte de muchos trabajadores es el hecho que las nuevas administraciones no dan espacio para realizar actividades extraprogramáticas. Esta situación cuando se tocaba en reunión, se genera una instancia donde se consultó quien debería ser el que organiza dichas actividades, donde el equipo del clima laboral en conjunto con los trabajadores debe dar las pautas para realizar actividades, y que además en todos los casos siempre contarán con el apoyo de la gerencia. Posteriormente será el gerente quién gestionará los presupuestos para la realización de las actividades.

Capítulo 4. Resultados y Reflexión.

A nivel divisional, se espera que los resultados generales de la encuesta del clima laboral de cada local mejoren año tras año. En dichos resultados, tanto trabajadores como la gerencia señalan que es muy motivador que la compañía se preocupe por estos aspectos, donde cada día se entregan más herramientas de trabajo y por ende, esto permite facilitar el desarrollo de las actividades diarias en el local. Aunque cabe destacar que la encuesta del clima laboral tiene fecha de realización a partir del día 28 de Agosto hasta el 8 de Septiembre de 2017, los resultados serán publicados la primera semana de Noviembre del presente año.

Los resultados a nivel organizacional dentro de los supermercados se hizo más visible cuando se empezó a diagnosticar como han avanzado en los planes de acción acordados, donde al solicitar a reunión a las distintas secciones y a su jefatura correspondiente, el flujo de información y el dinamismo en reunión sugiere que el flujo de información ha mejorado bastante, mostrando a los trabajadores más entusiastas y con más dudas sobre como poder mejorar día a día. Otro punto a destacar de igual forma es el aumento en las actividades extraprogramáticas, donde los locales antes no realizaban ninguna celebración, hoy en día se han mostrado más organizados, entregado propuestas que fomenten más el compañerismo dentro del área de trabajo. Un claro ejemplo es la propuesta que trata del cambio de área de los trabajadores por un día, cuyo objetivo es mejorar el aprendizaje de los trabajadores en otras áreas del supermercado por medio de la enseñanza de sus mismos compañeros y jefatura.

Otro de los resultados más distintivos se encuentra en el área de cajas, donde en los locales de Coronel, San Pedro y Los Ángeles tenían problemas con las bonificaciones de las cajeras, esto debido a una deficiente capacitación de la implementación de un nuevo sistema de control caja en Febrero de 2017. Al nunca llegar a las metas establecidas por el nuevo sistema, a la fecha ninguna cajera ha ganado bonificación por ventas. En conjunto con la jefa de cajas y el gerente del local, se desarrolló un plan de retroalimentación con otro supermercado en el cual estas bonificaciones si se estén cumpliendo. Este plan consistió básicamente en intercambiar a las jefas de caja por una semana, donde tanto la jefa de caja cuyo local tiene problemas con la bonificación por ventas conocerá como es la forma de operar de las cajeras, obteniendo información valiosa para sus trabajadoras. Por otro lado, la jefa de caja que se dirige al local con problemas de bonificación ayudará a las cajeras a cómo mejorar en sus operaciones. En las visitas posteriores para ver cómo se han desarrollado los planes de acción, el sector caja fue uno de los más beneficiados, ya que a partir del mes de Mayo, la gran mayoría de las cajeras recibieron su bono por ventas.

Los locales ubicados en Concepción centro y el local del sector de la Vega Monumental presentan muchas deficiencias en su infraestructura, el cual es el punto que más juega en contra para mejorar el clima laboral. Si bien es cierto que se conversó sobre el cuidado de los implementos de trabajo, sobre todo los más pesados como el montacargas o la grúa horquilla, los problemas como las goteras de los techos que caen en los pasillos o en bodega, exigen un trabajo extra para no tener algún accidente o pérdida de mercadería. Se ha señalado muchas veces que

aunque exista una empresa en reparar dichas deficiencias, no es suficiente ya que al tiempo después, aproximadamente un poco menos de un mes, vuelven a reaparecer dichos problemas. Actualmente este es un tema que he informado donde por medio de una reunión con el gerente de operaciones de la novena división de los supermercados Santa Isabel y el BP de la zona tomarán cartas en el asunto exigiendo subir los estándares de todas las reparaciones efectuadas, cuya duración debería ser mayor.

Reflexión del aprendizaje en la práctica: Si bien en la primera entrevista previa la realización de mi práctica no entendí muy bien como poder mejorar el clima laboral en los 16 locales presentes en esta división, el encargado de entregarme las herramientas necesarias, don Carlos Barrera, Business Partner de Cencosud fue muy claro explicando cuales son las principales actividades que debo cumplir, para el correcto desarrollo de mi práctica. Es por ello que el primer plan de ruta a los locales, donde me presentaba como movilizador del clima laboral, tuvo un impacto positivo tanto para mí, como para cada trabajador y gerente. Dicho impacto tiene relación con el hecho de entrevistar, planificar y gestionar los planes de desarrollo en conjunto con todos los trabajadores, donde de forma presencial pude observar cuales son las verdaderas necesidades que tienen los trabajadores del supermercado.

Con respecto al área de recursos humanos, me he dado cuenta que no existe una fórmula única para resolver un problema específico, más bien la única fórmula que se me recomendó en mi periodo de capacitación y que he replicado en todos los locales, es el manejo de información de todos los trabajadores por igual, donde

también es imprescindible que la participación para dar nuevas ideas de cómo mejorar día a día recaiga más en los trabajadores que en gerente del local o en los administrativos de recursos humanos de Cencosud.

Capítulo 5. Conclusión

Desde la etapa del plan de ruta a los supermercados, la comunicación y la retroalimentación en cuanto a la información es vital y el primer gran paso para mejorar el clima laboral en cualquier organización, y aunque pueda parecer sencillo, no lo es. Es por ello que en todos los locales tanto las jefaturas como la gerencia durante todo el año mejoraran en este aspecto, para hacer más partícipes a los trabajadores cuando se realice una reunión, siendo el objetivo que cada reunión sea una instancia de dudas, consultas y sugerencias.

Otro punto importante es la retroalimentación de las buenas prácticas entre los locales de Santa Isabel, la cual es demasiada pobre considerando que las distancias entre supermercados en muchas ocasiones no superan un kilómetro. Como se ha señalado en los resultados, el plan de acción para mejorar en el sector cajas pudo ser desarrollado en varios locales de la zona gracias a la información que entregó el sector cajas y gracias a la comunicación entre gerentes del local, donde gracias a la buena disposición, el plan de acción pudo ejecutarse a la brevedad y al cabo de un mes ya se vieron buenos resultados. Cabe destacar que por falta de tiempo y por el acotado tiempo de la práctica, se puede mejorar aún más en los resultados generales como por ejemplo disminuir la merma de mercancía, disminuir los gastos operacionales o subir en cuanto a las ventas. Estas mejoras podrían desarrollarse gracias a la comunicación entre los locales, donde los trabajadores y la compañía en general se verían beneficiados.

Bibliografía

- Stecher, Antonio, Godoy, Lorena y Toro, Juan Pablo. (2015). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado. Explorando los procesos de flexibilización laboral en el sector del retail en Chile. Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 9, N° 27, p. 523-550
- Lucchini Arteche, Fernando. (2014). Desarrollo de una metodología para el análisis del comportamiento de la industria del retail en Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.
- Stecher, Antonio. (2015). Perfiles Identitarios de Trabajadores de Grandes Empresas del Retail en Santiago de Chile: Aportes Psicosociales a la Comprensión de las Identidades Laborales. Sección Especial: La Construcción de Identidades en el Trabajo en América Latina.
- Toro Cifuentes, Juan Pablo. (2015). Sociabilidad y calidad de vida laboral en un entorno de trabajo flexible. La experiencia de trabajadores de supermercado en Santiago de Chile. Revista de Psicología, Vol. 21, N° 2, diciembre 2015.

