

Volumen 5, Número 1, Enero-Junio de 2014, pp. 3 -12  
ISSN (e) 2220-9336

# **Clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia**

Lidia Gamboa-León<sup>1</sup>

Recibido: 23 de septiembre de 2013  
Aceptado: 10 de enero de 2014

---

<sup>1</sup> Lidia Gamboa-León. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. Email: yessicagamboa@yahoo.es

## **Clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia**

### **RESUMEN**

**Objetivo:** Determinar la percepción del clima laboral en la empresa Bombonería Di Perugia. **Método:** Se utilizó un tipo de diseño descriptivo simple con una muestra conformada por 71 trabajadores cuyas edades fluctúan entre 19 a 55 años, con una permanencia laboral mayor de siete meses. El tipo de muestreo fue probabilístico de tipo aleatorio simple. Para el análisis de datos se utilizó SPSS versión 17 y Microsoft Excel 2007. Se aplicó la Escala de Clima Socio Laboral SPC, construida el año 2004 en Lima-Perú por la psicóloga Sonia Palma; la escala obtuvo altos valores de validez y confiabilidad. **Resultados:** La percepción del clima laboral entre los trabajadores se ubica en el nivel medio según los puntajes obtenidos en la Escala de Clima Socio Laboral. Los tres factores críticos percibidos por los trabajadores fueron: autorrealización, comunicación y condiciones laborales. De otro lado, se constató que la percepción del clima varía por grupo ocupacional y edad. **Recomendaciones:** Fortalecer los factores del clima laboral, creando mecanismos de reconocimiento y recompensas para que los trabajadores puedan afianzar su motivación y liderazgo. Por ejemplo, se puede monitorear constantemente el desempeño de los supervisores y jefes de área para que orienten el trabajo en equipo de sus trabajadores a su cargo, haciendo que participe de los objetivos y metas de la organización.

**Palabras claves:** Clima laboral, empresa familiar, involucramiento laboral, comunicación y condiciones laborales

### **ABSTRACT**

**Objective:** Determine the perception of the working environment of the company Bombonería Di Perugia. **Method:** It was used a simple descriptive design with a 71 workers sample, with an age range = 19 - 55 years old, and a working time greater than seven months. A random simple sampling was employed for the study. For data analysis it was used SPSS 17 and Microsoft Excel 2007. It was applied the Social and Work Environment Scale SPC, developed in 2004 in Lima-Peru, by psychologist Sonia Palma; the scale got high values in validity and reliability. **Results:** Perception of working environment among workers of the company Bombonería Di Perugia belongs to a middle level according scores obtained in the Social and Work Environment Scale. Also, the three critical factors perceived by workers were: self-realization, communication and working conditions. In the other hand, it was found perception of working environment depends on occupational group and age. **Recommendations:** Enhance the working environment factors, creating mechanisms of recognition and rewards in order that the workers could enhance their motivation and leadership as to, constantly monitoring the performance of supervisors and department heads to guide the teamwork of his colleagues, making them part of the objectives and goals of the organization.

**Keywords:** Working environment, family business, working involvement, communication and working conditions

## Introducción

### Estudios sobre clima laboral

El clima laboral es una preocupación fundamental en las empresas ya que actualmente está desencadenando problemas en el personal de operaciones; tales como bajos niveles de producción, mayor tiempo de producción para la elaboración de productos, alta rotación de personal, relaciones conflictivas entre trabajadores. En el personal administrativo los problemas se manifiestan en altas cargas de trabajo, laborando más de 12 horas diarias de lunes a sábado y en algunas áreas hasta domingos y feriados. En consecuencia, se ha generado cierto malestar como estrés, falta de comunicación, problemas con trabajadores de otras áreas, entre otras.

En el ámbito nacional algunos autores han estudiado el clima laboral. Pezet (1994) estudió el clima organizacional en una empresa de proceso de cambio y encontró que existe una actitud satisfactoria con los beneficios ofrecidos por la empresa, los cuales se manifiestan en el alto grado de afiliación entre trabajadores, revelando una adecuada gestión. Sin embargo, también constató que los canales de comunicación son limitados y la participación no ha logrado una integración efectiva del personal dentro del proceso de cambio. Compajo (1996) utilizó la escala Clima Social en el Trabajo de Moos, Moos y Trickett y encontró que el clima social en el trabajo es el indicador de cohesión que aporta mayor diferencia en los niveles de ansiedad.

Por su parte, Fernández (1995) desarrolló un diagnóstico del clima organizacional de una empresa de transporte urbano de Lima Metropolitana. Su objetivo fue conocer el clima organizacional de dicha empresa, para lo cual encuestó a 136 choferes y cobradores, empleando un muestreo estratificado con asignación porcentual. De acuerdo con sus resultados, el clima laboral alcanza un nivel medio. De otro lado, San Martín (2005) analizó el clima laboral de la empresa Línea Peruana de Transportes S.A., encontrando que a pesar de tener varios años de existencia, la empresa no ha podido estructurar la gestión de recursos humanos para enfrentar la baja motivación de los trabajadores debido a los sueldos y horarios de trabajo que tienen.

En el ámbito internacional, DiTomaso *et al.* (1993) estudiaron la percepción de clima laboral en el campo de la ciencia y la

ingeniería. Para ello, aplicaron una encuesta a 1,900 científicos e ingenieros procedentes de 18 corporaciones internacionales y encontraron que la percepción de clima laboral varía entre las mujeres y varones nacidos en Estados Unidos. Además, encontraron que las mujeres tienen menor nivel de comunicaciones, menor nivel de involucramiento y menor cohesión grupal (comparadas con los varones) aunque pasan más tiempo en los proyectos. En cuanto a la relación entre el trabajo y las obligaciones familiares, quienes informaron no haber nacido en Estados Unidos expresaron menor preocupación por los conflictos trabajo-familia, respuesta que fue similar entre los varones y mujeres que participaron del estudio.

Posteriormente, Gibson (1998) analizó las necesidades de desarrollo profesional de médicos y enfermeras, así como los factores contextuales que influyen en el desarrollo de los profesionales de la salud. Para ello, se empleó un diseño Delphi usando un panel de 28 participantes. Aun cuando las actividades vinculadas con el desarrollo profesional toman diversas formas, las mejoras en el clima organizacional de los trabajadores fueron percibidas como valiosas para los esfuerzos de mejora profesional. En un estudio más reciente, Chuang y Liao (2010) recolectaron información procedente de 133 tiendas de Taiwán a fin de determinar la efectividad de un modelo teórico sobre clima laboral que integra la gestión de recursos humanos con las visiones de los actores clave. La hipótesis planteada por estos investigadores fue que las prácticas de manejo del personal en un sistema laboral de alto rendimiento mejoran el desempeño comercial de empresa de servicios, al hacer posible dos elementos clave del clima organizacional: la dedicación a los clientes y la preocupación por los trabajadores, lo cual lleva a que se involucren en un trato más cordial con y cordial con los clientes y colegas, mejorando con ello el desempeño del servicio. Los autores del estudio señalan que los resultados obtenidos permitieron validar este modelo de efectividad organizacional para mejorar el clima laboral en una empresa de servicios.

### Descripción de la empresa Bombonería Di Perugia

La empresa Bombonería Di Perugia se especializa en la elaboración y comercialización de chocolates y bombones, por ello se orienta a establecer una marcada

diferencia entre los productos similares del mercado. Desde hace seis años la gerencia general ha centrado su visión en la contribución del talento humano a la organización. En tal sentido, ha visto la necesidad de crear el departamento de recursos humanos, la cual está conformada por un jefe de recursos humanos y un asistente contable. El jefe de recursos humanos es de formación técnico contable, reporta directamente a la gerencia general y funcionalmente a la gerencia administrativa. Su responsabilidad es coordinar, ejecutar y controlar la gestión del personal en la empresa. La asistente contable apoya en las diferentes funciones del área

En la empresa Bombonería Di Perugia laboran 88 trabajadores: 58 son operarios y 30 empleados. Es decir, el 75% de los trabajadores lo conforman el área de operaciones donde se encuentran los operarios de producción, estibadores, moldeadores y secadores de chocolate y el 25% corresponde a la parte administrativa la cual brinda el soporte y apoyo a los diferentes procesos de la empresa. Sin embargo, pese a que cuentan desde el 2007 con el área de recursos humanos, algunos de los procesos en el área en mención no se encuentran debidamente estructurados. Ello ha influido en la gestión del área debido a que la empresa ha dado prioridad a las áreas de producción obedeciendo a una lógica tiempo-producción, la cual ha influido en la falta de implementación del área de recursos humanos.

Por todo ello, la presente investigación pretende conocer el clima laboral que existe en la empresa familiar Bombonería Di Perugia, de esta manera se podrá encontrar alternativas que permitan mejorar la gestión de recursos a fin de que repercuta en una mejor relación entre la empresa y los trabajadores.

### **Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

La percepción del clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia es desfavorable.

#### **Hipótesis Específicas**

**HE1:** Los principales factores críticos que afectan el clima laboral son la supervisión y las condiciones laborales.

**HE2:** La percepción del clima laboral varía de acuerdo al grupo ocupacional, siendo más crítica en los grupos de operarios de producción.

## **Metodología**

### **Diseño de investigación**

Se utilizó un diseño descriptivo simple y se trabajó con la Escala de Clima Laboral SPC, la cual permitió obtener puntajes en las diversas dimensiones analizadas.

### **Población y procedimiento muestral**

Trabajadores (operarios y administrativos) de la empresa Bombonería Di Perugia con más de siete meses de antigüedad laboral. Para el estudio se empleó un muestreo aleatorio simple (n = 71).

**Criterios de inclusión:** a) Rango de edad: De 19 a 55 años; b) Grado de instrucción: Desde secundaria incompleta hasta universitaria completa; c) Estado civil: Convivientes, solteros y casados; d) Nivel socioeconómico: bajo y medio; e) Puesto o cargo: operarios de producción, supervisores, administrativos y jefes; f) Tiempo de servicio: Desde 7 meses hasta más de 10 años.

**Criterios de exclusión:** a) Nacionalidad: Extranjera; b) Condición laboral: Gerente general o administrativo; c) Tiempo de servicio: Menos de 6 meses.

### **Instrumento**

Se empleó la Escala de Clima Laboral CL-SPC, construida en el año 2004 en Lima, Perú, por la psicóloga Sonia Palma Carillo. Esta escala evalúa el nivel de percepción del ambiente laboral y puede aplicarse a nivel individual o grupal. El tiempo promedio de llenado es de 10 a 15 minutos. La escala de clima laboral está formada por 50 ítems agrupados en 5 factores o áreas: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. A continuación, se detallan los 10 ítems que corresponde a cada factor.

#### **Factor I: Autorrealización**

- Existen oportunidades de progresar en la institución.
- El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.
- Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.
- Se valora los altos niveles de desempeño.
- Los supervisores expresan reconocimiento por los grupos.
- Las actividades en las que se trabajan permiten aprender y desarrollarse.
- Los jefes promueven la capacitación que se necesita.

- La empresa promueve el desarrollo del personal.
- Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.
- Se reconocen los logros en el trabajo.

#### **Factor II: Involucramiento laboral**

Me siento comprometido con el éxito en la organización.

- Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.
- Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.
- Los trabajadores están comprometidos con la organización.
- En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.
- Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.
- Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.
- Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal.
- Hay clara definición de la visión, misión y valores en la institución.
- La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.

#### **Factor III: Supervisión**

- El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.
- En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.
- La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.
- Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.
- Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.
- Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.
- Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.
- Los objetivos del trabajo están claramente definidos.
- El trabajo se realiza en función a métodos o planes.
- Existe un trato justo en la empresa.

#### **Factor IV: Comunicación**

- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
- En la oficina, la información fluye adecuadamente.

- En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.
- Existen suficientes canales de comunicación.
- Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.
- En la institución se afrontan y superan los obstáculos.
- La institución fomenta y promueve la comunicación interna.
- El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.
- Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.
- Se conoce los avances en otras áreas de la organización.

#### **Factor V: Condiciones laborales**

- Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.
- Los objetivos del trabajo son retadores.
- Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.
- El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.
- Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.
- La remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones.
- Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.
- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.
- La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.
- La calificación de la escala va del 1 al 5, donde 1 = Ninguno o nunca, 2 = Poco, 3 = Regular o algo, 4 = Mucho y 5 = Todo o siempre. El rango de valores para cada uno de los factores va de 50 a 250. Las puntuaciones altas reflejan una percepción positiva del clima laboral y las puntuaciones bajas una percepción negativa. Las categorías diagnósticas tienen puntos de corte definidos (ver tabla 1).

**Confiabilidad:** En el estudio realizado por Palma (2004), la escala CL-SPC se aplicó a 1,323 trabajadores y en promedio alcanzó un alto nivel de confiabilidad ( $\alpha = 0.970$ ).

**Validez:** En el mismo estudio, Palma (2004) reportó un alto nivel de adecuación de la muestra y valores diagnósticos adecuados (test



de Kaiser-Meyer = 0.980, test de esfericidad de Barlett = 44,751.69,  $p < 0.001$ ).

**Tabla 1. Asignación de puntajes en la Escala de Clima Laboral CL SPC**

| Categorías diagnósticas | Factores I al V | Puntaje Total |
|-------------------------|-----------------|---------------|
| <b>Muy Favorable</b>    | 42 – 50         | 210 - 250     |
| <b>Favorable</b>        | 34 – 41         | 170 - 209     |
| <b>Media</b>            | 26 – 33         | 130 - 169     |
| <b>Desfavorable</b>     | 18 – 25         | 90 - 129      |
| <b>Muy Desfavorable</b> | 10 – 17         | 50 – 89       |

Fuente: Palma (2004)

### Procedimiento

Al inicio se conversó con el jefe de Recursos Humanos de la empresa Bombonería Di Perugia para solicitarle autorice la realización del estudio, indicando que no generaría costo alguno. Una vez que se tuvo su aprobación, se llevaron a cabo las coordinaciones con la gerencia administrativa. Durante la aplicación del instrumento de recolección de datos se conversó directamente con los trabajadores, para lo cual se empleó el siguiente protocolo: *“Buenos días (tardes), mi nombre es Yessica, estoy aquí para realizar un estudio sobre clima laboral, para saber qué piensan y cómo se sienten con la empresa. La encuesta es anónima y les garantizo absoluta reserva. Muchas gracias por su colaboración”*.

Durante la aplicación de la escala de Clima Laboral CL-SPC a cada encuestado se le indicó que debía responder marcando cualquier de las cinco opciones de respuesta: 1 para Ninguno o nunca, 2 para Poco, 3 para Regular o algo, 4 para Mucho y 5 para Todo o siempre.

Para la descripción de los datos se emplearon medidas de tendencia central y porcentajes.

### Resultados

A fin de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos, los hallazgos del estudio se agrupan por los factores críticos del clima laboral y la percepción del clima laboral por grupo ocupacional y edad.

#### Factores críticos del clima laboral

En general, el 46% de los trabajadores perciben que el clima laboral se encuentra en un nivel medio, aunque existen elementos que potencian al clima así como otros que lo

debilitan, el 31% manifiesta que el clima es favorable y que existen aspectos que son rescatables en la empresa. Por otro lado, el 15% percibe un clima laboral desfavorable, el 6% siente un clima muy favorable, mientras que el 2% observa un clima muy desfavorable.

Con relación a la dimensión autorrealización, de los 71 trabajadores que completaron la encuesta, 48% percibe que el factor de autorrealización (que implica la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades del medio laboral como las posibilidades de desarrollo a nivel personal y profesional) se encuentra en un nivel medio. Asimismo, el 24% lo percibe de manera favorable. En lo referido al involucramiento laboral (es decir, la identificación con los valores y el compromiso con la empresa), el 37% de los encuestados lo percibe de manera favorable. En cuanto a la dimensión supervisión (léase, la disposición de los supervisores o encargados para orientar y ayudar a cumplir las labores de los trabajadores), el 39% lo percibe en un nivel medio, el 32% de manera favorable y el 13% manifiesta que es desfavorable. Sobre la dimensión comunicativa (que implica la claridad y fluidez de la comunicación dentro de la empresa), 46% de los trabajadores considera que se da en términos medios, el 24% considera que es favorable y 17% considera que la comunicación es desfavorable. Por otro lado, en lo que se refiere a las condiciones laborales (que supone los recursos que brinda la empresa para que los trabajadores cumplan las tareas encomendadas), 41% tiene una opinión neutral, tanto positiva como negativa, mientras que 31% considera que las condiciones son favorables.

Al respecto debe señalarse, que si bien es cierto Bombonería Di Perugia es una empresa familiar, en el que se esperarían un trato cordial y condiciones apropiadas para realizar las actividades laborales, la mayoría de los trabajadores no tiene una opinión favorable sobre las condiciones laborales que deben vivir día a día. Ello revela la necesidad de reforzar los procesos de gestión de personal, en particular en el área de producción, en el que se observaron pocos planteamientos por parte de la empresa.

Finalmente, con relación a la percepción de los trabajadores sobre los factores críticos o desfavorables del clima laboral, 20% de los encuestados considera que la autorrealización

y las condiciones laborales son los dos más críticos, seguidos por la comunicación con un 17% y 13% tanto para la supervisión como para el involucramiento laboral.

En resumen, los trabajadores perciben que no están alcanzando su realización personal, además, no sienten que la empresa brinde un marco de desarrollo personal y laboral; es decir, la empresa no brinda el soporte permanente en cuanto la provisión de elementos materiales, económicos o condiciones psicosociales para los colaboradores. La comunicación es el tercer factor crítico identificado, lo cual significa que los canales de comunicación existentes no son los más adecuados.

### **Percepción del clima laboral por grupo ocupacional y sexo**

El 43% de los operarios de producción percibe el clima laboral de manera neutral (léase, ni favorable ni desfavorable), el 28% considera que es favorable y un 17% lo considera desfavorable. Por su parte, el 50% de los supervisores percibe el clima de forma neutral, mientras un 25% considera que es favorable y el otro 25% manifiesta que es desfavorable. Por otro lado, el 50% del personal administrativo también percibe el clima de manera neutral, el 30% en términos favorable. Con relación a la opinión de los jefes, el 75% percibe el clima laboral en términos neutrales, mientras que el 25% lo percibe de manera desfavorable. Estos datos revelan que existe una tendencia negativa en la percepción del clima laboral.

El 42% de los trabajadores cuyas edades van de 19 a 30 años percibe el clima laboral de forma neutral, seguido de un 29% que lo considera favorablemente, el 13% manifiesta que se da en condiciones muy favorables y desfavorables, mientras que solo un 3% percibe un clima muy desfavorable. En cuanto al grupo que tiene entre 31 y 40 años, nuevamente el 42% de los trabajadores percibe el clima laboral en términos neutrales, un 31% de manera favorable y el 27% desfavorable. Asimismo resalta que este grupo no percibe el clima muy desfavorable ni muy favorable. Por otro lado, con relación a los trabajadores que tienen entre 41 y 55 años, el 62% lo perciba de manera neutral, un 14% lo considera favorable y el 7% lo percibe muy favorable, desfavorable y muy desfavorable.

La hipótesis general plantea que la percepción del clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia es desfavorable, la cual no se pudo comprobar con el instrumento de recolección de datos empleado, ya que se encontró que la mayoría de los trabajadores perciben el clima laboral de forma neutral (ni favorable ni desfavorable): ellos observan situaciones positivas que refuerzan el clima laboral y situaciones negativas que disminuyen el clima laboral.

En cuanto a la primera hipótesis específica, ésta plantea que los factores críticos que afectan el clima laboral son la supervisión y las condiciones laborales. Durante el estudio se constató que los factores críticos mencionados en la hipótesis no tuvieron un porcentaje significativo, siendo los factores críticos o desfavorables la autorrealización, las condiciones laborales y la comunicación. La segunda hipótesis específica señala la percepción del clima laboral varía de acuerdo con el grupo ocupacional; sin embargo, no se comprobó esta hipótesis ya que se observó un porcentaje similar para el grupo ocupacional de los supervisores y jefes, lo cual indica que por ser puestos con mayor presión laboral habría una mayor presión en la percepción del clima laboral para ambos grupos ocupacionales, a diferencia de la percepción que tienen los operarios de producción.

En cuanto a las características socio laborales, éstas destacan en la mayor parte de los colaboradores conformado por los operarios de producción, ya que realizan varios procesos de producción como desmolde, enfriamiento, llenado, asentado, tapado y temperado de molde de chocolate y en menor porcentaje el grupo de administrativos que se ubica en el área de finanzas, contabilidad, logística, recursos humanos y atención al cliente.

Al comparar los resultados del estudio con los hallazgos de tesis desarrolladas a nivel nacional, éstos coinciden con lo reportado por Fernández (1995), quien realizó un diagnóstico del clima organizacional de una empresa de transporte urbano. Los resultados de su estudio revelan que la percepción del clima laboral presenta un nivel medio, al igual que esta investigación. De forma similar, en términos generales el clima laboral también se percibe

## **Discusión**



de forma neutral ya que existen factores positivos y negativos.

Por su parte San Martín (2005) encontró que a pesar que una empresa de transporte tenía varios años de existencia, no había podido estructurar sus procesos de recursos humanos dado que el personal presentaba desmotivación laboral por problemas referidos a los sueldos y horarios de trabajo. Algo similar se encontró en este estudio, ya que la empresa Bombonería Di Perugia es una empresa de tipo familiar, que tiene más de 19 años en el mercado; a pesar de ello, no ha podido estructurar procesos adecuados en el área de recursos humanos, por esa razón, la mayoría de trabajadores percibe el clima de laboral de forma neutral: ni favorable, ni desfavorable.

## Conclusiones

La percepción del clima laboral entre los trabajadores de la empresa Bombonería Di Perugia está ubicada en un nivel medio, ya que ellos observan acciones positivas que refuerzan la motivación del personal y por otro lado aspectos negativos que repercute en el clima.

Los tres factores críticos del clima laboral percibidos por los trabajadores son: autorrealización, comunicación y condiciones laborales. Los factores de involucramiento laboral y supervisión tienen una mayor aceptación por el personal de la empresa.

La percepción del clima laboral varía para cada grupo de edad. El segundo grupo, cuyas edades oscilan entre 31 a 40 años, presenta un porcentaje favorable del clima laboral, lo que no se observa en el primer grupo de 19 a 30 años, y el tercer grupo de 41 a 55 años. Los cinco factores del clima laboral: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, se perciben en diferentes niveles para los cuatro grupos ocupacionales: operario de producción, supervisores, administrativos y jefes.

## Recomendaciones

Potenciar los factores del clima laboral, creando mecanismos de reconocimiento y recompensas para que los trabajadores puedan afianzar su motivación y liderazgo.

Implementar semestralmente los estudios de clima y encuestas de satisfacción laboral, a fin de realizar un análisis comparativo que involucren a todas las áreas.

Monitorear constantemente el desempeño de los supervisores y jefes de área para que orienten el trabajo en equipo del personal a su cargo, haciéndolos partícipes de los objetivos y metas de la organización

Crear programas direccionados a cada grupo de edad a fin de mejorar aquellos factores que los trabajadores perciben como menos desarrollados. Es necesario construir una comunicación eficaz, brindando espacios orientados a mejorar la retroalimentación, a fin de lograr una alta productividad y rentabilidad de la empresa.

Desde el Ministerio de Trabajo se debería implementar acciones claves que optimicen el clima laboral a fin de que las inspecciones de trabajo no solo se centren en la parte legal, sino que utilicen mecanismos de comunicación estratégicos aplicándose las buenas prácticas laborales de relaciones laborales que recomienda la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

## Referencias

- Chuang, C.-H. y Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196.
- Compajo, L. (1996). *Rasgos de personalidad, clima social y ansiedad en locutores y operadores de radiodifusión en Lima Metropolitana*. Tesis de postgrado. Universidad de San Martín de Porres.
- DiTomaso, N.; Farris, G.F. y Cordero, R. (1993). Diversity in the technical work force: Rethinking the management of scientists and engineers. *Engineering Management Journal*, 10(1-2), 101-127.
- Fernández, F. (1995). *Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de transporte urbano de Lima Metropolitana*. Tesis de postgrado. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Gibson, J.M.E. (1998). Using the Delphi technique to identify the content and

context of nurses' continuing professional development needs. *Journal of Clinical Nursing*, 7(5), 451-459.

Pezet. C. (1994). *Clima organizacional en una empresa de proceso de cambio*. Tesis de postgrado. Universidad Femenina del Sagrado Corazón.

San Martín, L. (2005). *Influencia del clima organizacional en la mejoría del desempeño laboral en la Empresa Línea Peruana de Transportes S.A.* Tesis de postgrado. Universidad de San Martín de Porres.

## Anexos

### Encuesta de clima laboral

Estimado colaborador:

Estamos realizando un estudio con el fin de mejorar algunos aspectos de interés común de la empresa. Su opinión es muy importante por lo que le agradecemos responder este cuestionario marcando las opciones acerca de lo que sucede en la empresa. Esta encuesta es anónima no escriba su nombre, ni las firme. Los resultados los mantendremos en reserva.

|  |                            |  |                          |       |
|--|----------------------------|--|--------------------------|-------|
| <b>Sexo</b>                              | Masculino                  |  | Femenino                 |       |
| <b>Edad</b>                              | Años                       |  |                          |       |
| <b>Lugar de Nacimiento</b>               |                            |  |                          |       |
| <b>Grado de Instrucción</b>              | Secundaria Incompleta      |  | Secundaria Completa      |       |
|  | Técnica Incompleta         |  | Técnica Completa         |       |
|  | Universitaria Completa     |  | Universitaria Incompleta |       |
| <b>Estado Civil</b>                      | Conviviente                |  | Soltero                  |       |
|  | Casado                     |  | Divorciado               | Viudo |
| <b>Puesto o Cargo</b>                    | Operario (a) de Producción |  | Supervisor               |       |
|  | Administrativo             |  | Jefe                     |       |
| <b>Tiempo se servicios en la empresa</b> | De 7 meses a 1 año         |  | 1 año a menos de 5 años  |       |
|  | 5 años a menos de 10 años  |  |                          |       |

| factor           | N° | Ítems   | 1                             | 2    | 3                 | 4     | 5                 |
|------------------|----|---|-------------------------------|------|-------------------|-------|-------------------|
|                  |    |   | Ningu<br>no<br>o<br>Nunc<br>a | Poco | Regular<br>o Algo | Mucho | Todo o<br>Siempre |
| AUTORREALIZACIÓN | 1  | Existen oportunidades de progresar en la institución.                     |                               |      |                   |       |                   |
|                  | 2  | El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.                        |                               |      |                   |       |                   |
|                  | 3  | Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.       |                               |      |                   |       |                   |
|                  | 4  | Se valora los altos niveles de desempeño.                                 |                               |      |                   |       |                   |
|                  | 5  | Los Supervisores expresan reconocimiento por los grupos.                  |                               |      |                   |       |                   |
|                  | 6  | Las actividades en las que se trabajan permiten aprender y desarrollarse. |                               |      |                   |       |                   |
|                  | 7  | Los jefes promueven la capacitación que se necesita.                      |                               |      |                   |       |                   |
|                  | 8  | La empresa promueve el desarrollo del personal.                           |                               |      |                   |       |                   |

|                       |    |   |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------|----|---|--|--|--|--|--|--|
|                       | 9  | Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.                     |  |  |  |  |  |  |
|                       | 10 | Se reconocen los logros en el trabajo.  |  |  |  |  |  |  |
| CONDICIONES LABORALES | 11 | Se siente comprometido con el éxito en la organización.                         |  |  |  |  |  |  |
|                       | 12 | Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.                     |  |  |  |  |  |  |
|                       | 13 | Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.       |  |  |  |  |  |  |
|                       | 14 | Los trabajadores están comprometidos con la organización.                       |  |  |  |  |  |  |
|                       | 15 | En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.                               |  |  |  |  |  |  |
|                       | 16 | Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.    |  |  |  |  |  |  |
|                       | 17 | Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.                 |  |  |  |  |  |  |
|                       | 18 | Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal. |  |  |  |  |  |  |
|                       | 19 | Hay clara definición de la visión, misión y valores en la institución.          |  |  |  |  |  |  |
|                       | 20 | La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.      |  |  |  |  |  |  |
| SUPERVISIÓN           | 21 | El Supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.        |  |  |  |  |  |  |
|                       | 22 | En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.            |  |  |  |  |  |  |
|                       | 23 | La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.                 |  |  |  |  |  |  |
|                       | 24 | Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.                    |  |  |  |  |  |  |
|                       | 25 | Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.                    |  |  |  |  |  |  |
|                       | 26 | Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.      |  |  |  |  |  |  |
|                       | 27 | Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.                          |  |  |  |  |  |  |
|                       | 28 | Los objetivos del trabajo están claramente definidos.                           |  |  |  |  |  |  |
|                       | 29 | El trabajo se realiza en función a métodos o planes.                            |  |  |  |  |  |  |
|                       | 30 | Existe un trato justo en la empresa.  |  |  |  |  |  |  |
| COMUNICACIÓN          | 31 | Se cuenta con acceso a información necesaria para cumplir con el trabajo.       |  |  |  |  |  |  |
|                       | 32 | En mi oficina, la información fluye adecuadamente.                              |  |  |  |  |  |  |
|                       | 33 | En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.                        |  |  |  |  |  |  |
|                       | 34 | Existen suficientes canales de comunicación.                                    |  |  |  |  |  |  |
|                       | 35 | Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.                      |  |  |  |  |  |  |
|                       | 36 | En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.                        |  |  |  |  |  |  |
|                       | 37 | La institución fomenta y promueve la comunicación interna.                      |  |  |  |  |  |  |
|                       | 38 | El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.                       |  |  |  |  |  |  |
|                       | 39 | Existe colaboración entre el personal de las                                    |  |  |  |  |  |  |

|                              |    |   |  |  |  |  |  |
|------------------------------|----|---|--|--|--|--|--|
|                              |    | diversas oficinas.  |  |  |  |  |  |
|                              | 40 | Se conoce los avances en otras áreas de la organización.                                    |  |  |  |  |  |
| <b>CONDICIONES LABORALES</b> | 41 | Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.  |  |  |  |  |  |
|                              | 42 | Los objetivos del trabajo son retadores.  |  |  |  |  |  |
|                              | 43 | Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. |  |  |  |  |  |
|                              | 44 | El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.                        |  |  |  |  |  |
|                              | 45 | Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.                  |  |  |  |  |  |
|                              | 46 | Existe buena administración de los recursos.  |  |  |  |  |  |
|                              | 47 | La remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones.                   |  |  |  |  |  |
|                              | 48 | Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.                  |  |  |  |  |  |
|                              | 49 | Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.   |  |  |  |  |  |
|                              | 50 | La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.                                  |  |  |  |  |  |