



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

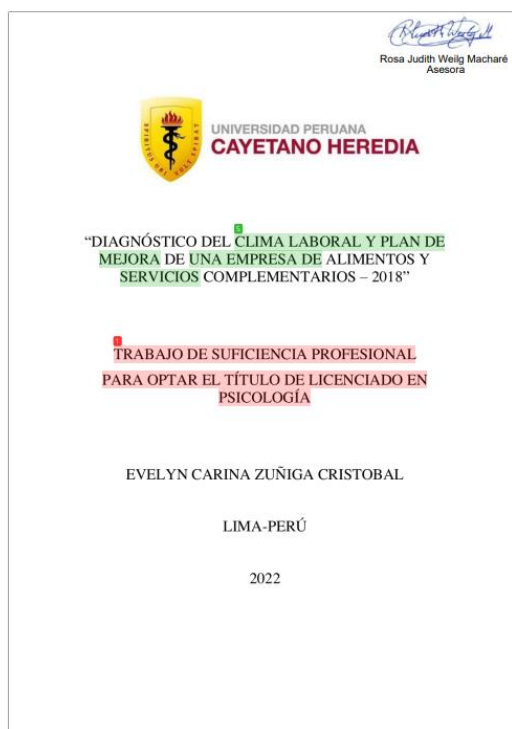
“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL
Y PLAN DE MEJORA DE UNA
EMPRESA DE ALIMENTOS Y
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS –
2018”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO
EN PSICOLOGÍA

EVELYN CARINA ZUÑIGA CRISTOBAL

LIMA-PERÚ

2022



Diagnostico de clima

Rosa Judith Weilg Macharé
Asesora

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	20%	1%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.upch.edu.pe	3%
	Fuente de Internet	
2	repositorio.ucv.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
3	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	
4	repositorioacademico.upc.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
5	repositorio.puce.edu.ec	1%
	Fuente de Internet	

MIEMBROS DEL JURADO

MG. MARIO ALBERTO GALLARDO VELA

Presidente

LIC. ELISA BEATRIZ JEFFERSON MORALES

Vocal

LIC. NIDIA MERCEDES TORRES MUÑOZ

Secretaria

ASESOR DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

LIC. ROSA JUDITH WEILG MACHARÈ

DEDICATORIA

Dedico este estudio a mi hijo Andrei Travezaño Zuñiga, a mi hija Solange Travezaño Zuñiga y a mis padres Rufina y Rafael por haber sido los principales impulsores de mis sueños.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por cuidar de mí, de mis hijos y de mi familia. Agradezco por la vida y la salud, así como también por permitirme llegar a esta etapa tan importante en mi desarrollo profesional.

Agradezco a mis padres por inculcarme valores y principios, por las cosas buenas del día y de mi vida. Sobre todo, doy gracias por haberme brindado una de las mejores herencias, mi educación, y por su apoyo incondicional en este largo camino de la vida.

A mi asesora y a la Universidad Peruana Cayetano Heredia por permitirme lograr esta importante meta.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO	2
1.1 Descripción de la empresa	2
1.1.1 Misión	2
1.1.2 Visión	2
1.1.3 Objetivos Estratégicos.....	2
1.1.4 Valores institucionales	3
1.1.5 Análisis FODA.....	4
1.1.6 Ubicación y reseña	5
1.2 Puesto desempeñado	5
1.2.1 Principales funciones	5
1.2.2 Organigrama de la institución	6
1.2.3 Descripción de área de trabajo	7
1.3 Plan de Trabajo	8
1.3.1 Generalidades	8
1.3.2 Actividades de la experiencia.....	8
1.3.3 Línea de investigación	9
1.3.4 Cronograma de trabajo.....	10

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1 Aproximación conceptual del clima organizacional	11
2.2 Bases teóricas del clima laboral	12
2.3 Modelos teóricos del clima laboral	12
2.3.1 Modelo teórico del clima laboral según Litwin y Stringer	13
2.3.2 Dimensiones del clima laboral	14
2.3.3 Modelo teórico del clima laboral según Brunet	16
2.3.4 Modelo teórico del clima laboral según Likert	17
2.4 Importancia del clima laboral.....	19
2.5 Investigaciones nacionales	24
2.6 Investigaciones internacionales.....	27
CAPÍTULO III. METODOLOGIA.....	31
3.1 Contextualización del Problema (Diagnóstico)	31
3.1.1 Problema de estudio	31
3.1.2 Estrategia de evaluación y medición de la problemática	32
3.1.3 Procedimiento de la evaluación	39
3.1.4 Diagnóstico del Problema: reporte (resultados encontrados)...	45
3.2 Intervención (Estrategia).....	46
3.2.1 Problema delimitado.	46
3.2.2 Objetivos de la intervención (general y específicos)	46
3.2.3 Técnicas empleadas para el diagnóstico.	47

3.2.4 Justificación de la metodología o técnica empleada	47
3.3 Indicadores de logro	61
3.4 Monitoreo y evaluación de la intervención	62
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	63
4.1 Resultados cualitativos	63
4.2 Resultados cuantitativos	68
4.2.1 Resultado general del clima laboral	68
4.2.2 Resultado del clima laboral por dimensiones	69
4.2.3 Resultados de la población encuestada	70
4.2.4 Resultados del factor población	71
4.2.5 Resultados del factor edad	72
4.2.6 Resultados del factor género	73
4.3. Análisis de los resultados encontrados con fuentes	73
4.4 Reflexión de la experiencia.	74
4.4.1 Limitaciones encontradas en el proceso de intervención	74
4.4.2 Impacto en la institución con los resultados hallados	75
4.4.3 Aporte en el área psicológica y en el contexto	76
4.4.4 Demandas profesionales requeridas (competencias)	77
4.4.5 Autoevaluación y autocritica personal e institucional	77
RECOMENDACIONES	79
CONCLUSIONES	84

REFERENCIAS	86
-------------------	----

ANEXOS	
--------	--

Índice de tablas

Tabla 1	Descripción del FODA de la empresa.....	4
Tabla 2	Actividades realizadas.....	9
Tabla 3	Cronograma de trabajo 2018.....	10
Tabla 4	Factores del clima y bienestar	29
Tabla 5	Ítems por dimensiones	37
Tabla 6	Valores resultantes	38
Tabla 7	Plan de acción y de mejora continua del clima laboral y factores psicosociales 2019.....	49
Tabla 8	Indicadores de logro.....	61
Tabla 9	Niveles generales del clima laboral.....	68
Tabla 10	Valores resultantes de la escala clima laboral “CL-SPC”	69

Índice de figuras

Figura 1	6
Figura 2	13
Figura 3	17
Figura 4	18
Figura 5	21
Figura 6	34
Figura 7	36
Figura 8	41
Figura 9	42
Figura 10	44
Figura 11	64
Figura 12	67
Figura 13	68
Figura 14	69
Figura 15	70
Figura 16	71
Figura 17	72
Figura 18	73

Índice de anexos

Anexo 1	91
Anexo 2	92
Anexo 3	93
Anexo 4	95
Anexo 5	98
Anexo 6	99
Anexo 7	100
Anexo 8	101
Anexo 9	102
Anexo 10	103
Anexo 11	104
Anexo 12	105
Anexo 13	106

RESUMEN

El presente estudio se realizó en una empresa concesionaria del régimen PYME, que brinda servicios de alimentos y otros complementarios como hotelería, lavandería, mantenimiento y limpieza, y cuartelaría y mantenimiento menor a una minera local, ubicada en la ciudad de Cerro de Pasco.

En este sentido, se planteó como objetivo general conocer la percepción del clima laboral de los colaboradores de la empresa de alimentación y servicios complementarios, con la finalidad de identificar las dimensiones con más bajo puntaje y proponer un plan de mejora para el período 2019.

Del mismo modo, para el estudio, se utilizaron tres herramientas: *la entrevista semiestructurada*, que tuvo una muestra de nueve colaboradores de atención directa al cliente; *el focus group*, que tuvo una muestra de seis líderes de áreas; y *la encuesta*, con una población de 55 colaboradores registrados en la planilla de la empresa.

Con el análisis de los resultados, se llegó a la conclusión de que la empresa presenta un clima laboral de categoría media, ya que la puntuación reflejaba un nivel de percepción general de 32,7%. Asimismo, se evidenciaron bajos niveles en las dimensiones de comunicación, condiciones laborales y supervisión, pues el puntaje consignado solo alcanzó el 10%, 7% y 8%, respectivamente.

Para disminuir las puntuaciones o niveles bajos, evidenciadas durante la evaluación, se implementó el “Plan de acción y de mejora continua del clima laboral y factores psicosociales 2019”. En este, se propusieron acciones de mejora por dimensiones, y las estrategias a seguir durante su ejecución y supervisión.

Palabras claves: clima laboral, factores psicosociales, plan de mejora, servicios complementarios.

ABSTRACT

The present study was conducted in a concessionaire company of the SME regime, which provides food services and other complementary services such as hotel, laundry, maintenance and cleaning, and barracks and minor maintenance to a local mining company, located in the city of Cerro de Pasco.

In this sense, the general objective was to know the perception of the work environment of the collaborators of the food and complementary services company, in order to identify the dimensions with the lowest scores and propose an improvement plan for the 2019 period.

Similarly, three tools were used for the study: the semi-structured interview, with a sample of nine direct customer service employees; the focus group, with a sample of six area leaders; and the survey, with a population of 55 employees registered in the company's payroll.

With the analysis of the results, it was concluded that the company shows a medium work environment according to the score category, which is represented by a general perception level of 32.7%. Likewise, low scores were evidenced in the dimensions of communication with 10%; working conditions, with 7%; and supervision, with 8%.

In order to reduce the low scores or levels, evidenced during the evaluation, the "Plan of action and continuous improvement of the work environment and psychosocial factors 2019" was implemented. In this plan, improvement actions by dimensions were proposed, as well as strategies to be followed during its execution and supervision.

Key words: work climate, psychosocial factors, improvement plan, complementary services.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional narra la experiencia adquirida en el diagnóstico del clima laboral de una empresa concesionaria de alimentos y otros servicios complementarios. Sobre todo, pone énfasis en la propuesta del plan de mejora continua para el periodo anual y se basa en los resultados obtenidos durante el estudio realizado en el año 2018.

La empresa evaluada está ubicada en la ciudad de Cerro de Pasco y tiene como cliente principal a una compañía minera local. En este sentido, a lo largo del presente trabajo, se irá detallando el contenido de cada capítulo.

En el capítulo I, se presenta a la empresa, su reseña histórica, sus objetivos estratégicos y cómo se encuentra organizada para su funcionamiento.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico con los conceptos más importantes del clima laboral, sus modelos y recientes investigaciones. Adicionalmente, se abordarán conceptos relacionados con los factores psicosociales.

En el capítulo III, se especifica la metodología que se empleó para el presente estudio.

Por último, se muestran los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

CAPÍTULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL Y CONTEXTO

1.1 Descripción de la empresa

La empresa de servicios complementarios tiene como cliente principal a una compañía minera local y brinda los siguientes servicios: alimentación, hotelería, mantenimiento y limpieza, y mantenimiento menor y lavandería. Los servicios que ofrece se encuentran bajo la modalidad de concesionario con un contrato renovable de tres años.

1.1.1 Misión

“Resolver las necesidades de alimentación y servicios complementarios de los clientes y hacerlos sentir como en su casa”

1.1.2 Visión

“Incrementar la participación en el ámbito local, brindando un servicio de calidad según los requerimientos de cada cliente”

1.1.3 Objetivos Estratégicos

A continuación, se muestran los objetivos estratégicos de la organización:

- Identificar posibles debilidades en los aspectos internos del servicio a fin de reducirlos o eliminarlos.
- Crecer como empresa sobre la base de la calidad de atención y experiencia vivida por el cliente.
- Tener abastecedores que puedan garantizar la excelencia y calidad del insumo.
- Asegurar la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

- Capacitar permanentemente al equipo colaborador, estimulando el desarrollo personal y profesional.

1.1.4 Valores institucionales

- Compromiso
- Lealtad
- Honestidad
- Liderazgo
- Vocación de servicio

1.1.5 Análisis FODA

Tabla 1

Descripción del FODA de la empresa

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
• Concesionario líder de alimentos y servicios complementarios en el sector minero local. • Experiencia con más de 10 años en el rubro. • Alto nivel de flexibilidad y rapidez para adaptarse a los estándares de calidad requeridos por cada cliente. • Tarifas competitivas con respecto a otros concesionarios del mismo rubro. • Solidez financiera que le permita autogestionarse. • Personal con experiencia en servicio al cliente. • Calidad y variedad en la carta de menú del día.	• Planeamiento estratégico no difundido por temor a la competencia. • Ausencia de liderazgo. • Carencia de canales de comunicación entre los diferentes niveles de la empresa. • Limitada designación del presupuesto para las capacitaciones externas. • Discrepancia de ideas entre los socios de la empresa. • Escasa promoción y <i>marketing</i> de la marca.	• Cuenta con diversos proveedores de la zona. • Preferencia de los clientes por la elaboración de los alimentos frescos y no congelados. • Contrato renovable por parte de nuestros clientes, lo que garantiza estabilidad. • Necesidad inmediata del servicio. • Responsabilidad social con el medio local.	• Presencia de nuevos competidores locales. • Incremento en los costos de los insumos por la crisis coyuntural. • Aumento de los impuestos tributarios - SUNAT.

1.1.6 Ubicación y reseña

La empresa concesionaria de servicios complementarios, en la cual la autora del presente estudio labora, se encuentra situada en la ciudad de Cerro de Pasco a 4380 m s. n. m. Dicha empresa local brinda servicios de alimentación, hotelería, lavandería, mantenimiento y limpieza, y mantenimiento menor en la modalidad de PYME para el sector minero a nivel local.

En ese contexto, es importante mencionar que la empresa concesionaria de servicios complementarios se formalizó el 27 de noviembre de 2011 por iniciativa de los socios. Esta brindó sus primeros servicios a la unidad minera Centromin en Cerro de Pasco para, años después, expandirse a otras unidades mineras, tales como Compañía Minera Volcán, Vinchos, Milpo, Atacocha y otros.

1.2 Puesto desempeñado

Actualmente, la autora del presente estudio viene desempeñándose como Coordinadora de Recursos Humanos.

Objetivo del puesto:

Se busca contratar, retener, motivar, capacitar y prevenir riesgos laborales a los colaboradores para que puedan desarrollarse y tener calidad de vida dentro de la empresa. De esta forma, se conseguirá la productividad deseada.

1.2.1 Principales funciones

- Planificar y dirigir y todas las actividades del área de recursos humanos, tales como admisión, compensación, evaluación, retención y relaciones de trabajo.

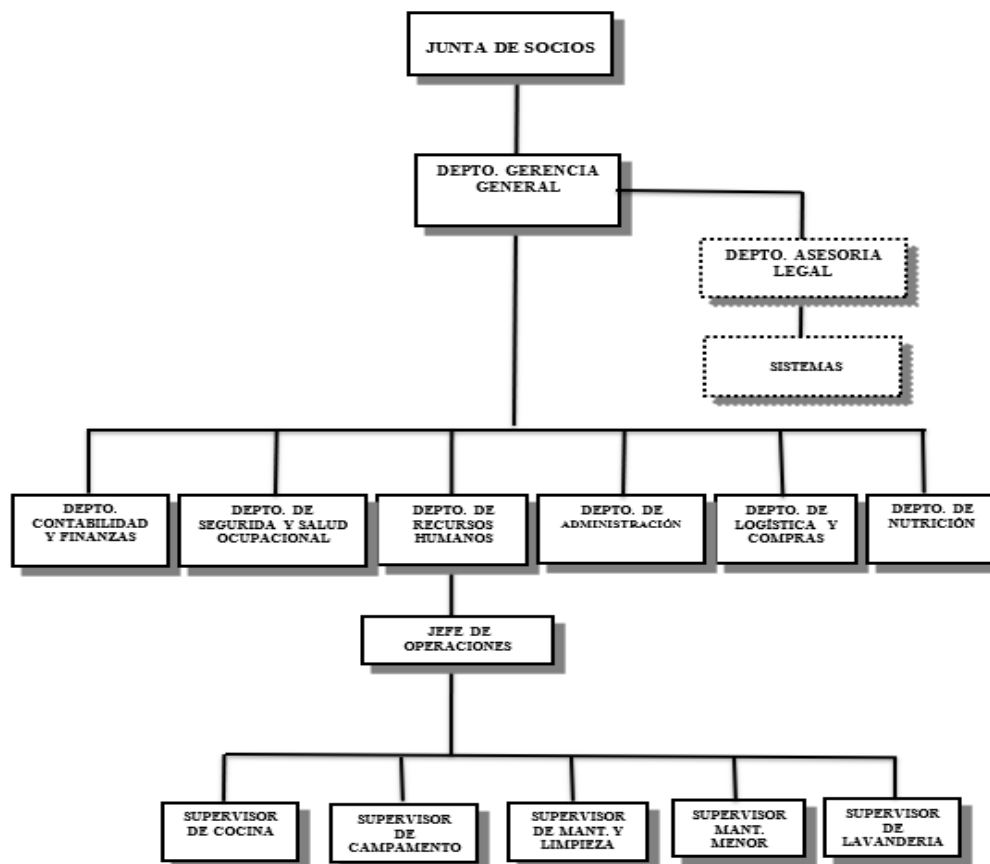
- Diagnosticar y evaluar el clima laboral para, luego, proponer acciones de mejora.
- Identificar y prevenir, junto al equipo multidisciplinario de la empresa, los factores psicosociales que puedan estar influenciando en el comportamiento de los colaboradores.
- Recomendar e implementar políticas de incentivos para los colaboradores que permita mantener su bienestar laboral.
- Dirigir la inducción, capacitación, entrenamiento y rotación, así como los planes de línea de carrera y los ascensos de los colaboradores dentro de la empresa.
- Coordinar, supervisar y hacer seguimiento a la empresa externa encargada de la evaluación de desempeño.
- Coordinar los eventos de la empresa como, por ejemplo, cumpleaños, aniversario de la empresa, día del trabajador, entre otras fechas festivas.
- Otras funciones inherentes al cargo.

Se reportan las operaciones a la Gerencia General de la empresa.

1.2.2 Organigrama de la institución

Figura 1

Organigrama de la organización



Fuente: Elaboración propia.

1.2.3 Descripción de área de trabajo

A continuación, se describe el área de trabajo y oficina asignada desde que comenzó a laborar la autora del presente estudio en la empresa de servicios complementarios.

El centro de trabajo se encuentra en el campamento residencial Bellavista de la compañía minera en la ciudad de Cerro de Pasco. Se halla ubicada en la primera planta junto al comedor y al almacén de cocina. Las paredes son de color

amarillo, no cuentan con muchas ventanas y tienen tres calefacciones para poder protegerse del frío inmenso de la zona.

La construcción de las instalaciones son rústicas y muestran un diseño estadounidense. Esto se debe a que fue construida por los primeros fundadores e inversionistas de la empresa minera estadounidense Copper Corporation.

El área de recursos humanos comparte la misma oficina con el área de seguridad, contabilidad, nutrición y administración. Por otro lado, el tiempo aproximado para llegar a la zona de operaciones de la minera es de 7 minutos en movilidad.

1.3 Plan de Trabajo

Para el estudio profesional, se presentó el siguiente Plan de Trabajo:

1.3.1 Generalidades

- Nombre de la sede: Empresa concesionaria de alimentación y servicios complementarios S.A.C
- Ubicación y dirección: Cerro de Pasco, en el distrito de Simón Bolívar.
- Horario de permanencia en la unidad: Se sigue un sistema de trabajo atípico, que cuenta con 20 días de trabajo y 10 días de descanso. Las jornadas de trabajo al día superaban las 10 horas.
- Horario de supervisión del asesor de la unidad: La supervisión estuvo a cargo de la Gerencia General y fue de manera permanente.

1.3.2 Actividades de la experiencia

A continuación, se muestran las actividades realizadas organizadas por etapas:

Tabla 2*Actividades realizadas*

Etapas	Actividades
Autorización	Se brindaron, inicialmente, la sensibilización y la capacitación al equipo de Recursos Humanos antes de llevar a cabo el estudio.
	Se programó una reunión con la Gerencia General para proponer y solicitar la autorización del estudio.
	Se presentaron las herramientas a usar durante la evaluación con la respectiva justificación. En este caso, las herramientas fueron la <i>entrevista</i> , <i>focus group</i> y <i>encuesta</i> .
Sensibilización y Capacitación	Se sensibilizó y capacitó a todos los colaboradores de la empresa en una reunión.
Aplicación de las herramientas	En esta etapa, se aplicaron las 3 herramientas autorizadas por Gerencia General, es decir, la entrevista, el <i>focus group</i> y la encuesta.
Procesamiento y análisis de la información	En esta etapa, se procesó y analizó toda la información obtenida durante la evaluación con ayuda de un archivo Excel.
Presentación de resultados	Se presentaron los resultados obtenidos por dimensiones del clima laboral ante los socios y la Gerencia General.
Presentación y ejecución del “Plan de Mejora”	Se elaboró y presentó el “Plan de acción y de mejora continua del clima laboral y factores psicosociales 2019”. Se ejecutó cada una de las actividades mencionadas en el plan de mejora.
Monitoreo	El proceso finalizó con el respectivo seguimiento y medición de los resultados mediante los indicadores de logro propuestos por el área de RR. HH para las dimensiones más afectadas.

Fuente: Elaboración propia.

1.3.3 Línea de investigación

El estudio realizado pertenece a la línea de investigación sobre el comportamiento organizacional. En este sentido, el objetivo es Conocer la percepción del clima laboral de los colaboradores de la empresa de alimentación y servicios complementarios, esto con la finalidad de identificar las dimensiones con más bajo puntaje y proponer un plan de mejora para el período 2019.

1.3.4 Cronograma de trabajo

A continuación, se detalla el cronograma de trabajo que se realizó para el presente estudio:

Tabla 3

Cronograma de trabajo 2018

ETAPAS	ACTIVIDADES REALIZADAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL	PERÍODO DE EJECUCIÓN 2018												2019
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
ETAPA 1: Autorización	Reunión con la gerencia general para proponer el estudio y solicitar la autorización.	X												
ETAPA 2: Sensibilización y Capacitación	Se sensibilizó y capacitó a todos los colaboradores de la empresa, en una reunión, donde se les comunicó el objetivo principal del estudio.		X	X	X									
ETAPA 3: Aplicación de las herramientas.	La entrevista					X								
	El focus group						X							
	La encuesta							X	X					
ETAPA 4: Procesamiento y análisis de la información	En esta etapa se procesó y analizó toda la información obtenida durante la evaluación, para lo cual se usó el Excel.									X				
ETAPA 5: Presentación de resultados	Se presentó los resultados obtenidos de las dimensiones del clima laboral.										X			
ETAPA 6: Presentación y ejecución del "Plan de Mejora"	Se elaboró y presentó el "Plan de acción y de mejora continua del clima laboral y factores psicosociales 2019".											X	X	
	Se ejecutó cada una de las actividades mencionadas en el plan de mejora.													X
ETAPA 7: Monitoreo	Seguimiento mediante los indicadores de áreas.													X

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Aproximación conceptual del clima organizacional

Los autores Litwin y Stringer (1968) definen el clima laboral como el conjunto de características que conforman el ambiente de trabajo y que se experimentan a través de sus colaboradores. A su vez, este influirá en su comportamiento y podrá ser cuantificado (citado por Sotomayor, 2019).

Por otro lado, según la autora Palma (2004), la definición del clima laboral está constituido por la percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo. Estas percepciones son las diversas actividades que cada integrante realiza dentro de la empresa, y va a depender de la interacción y la experiencia con los integrantes de la empresa (citado por Sandoval, 2020).

Asimismo, una de las definiciones clásicas acerca del clima laboral fue planteada por Chiavenato (2011), quien lo describe como el conjunto de las características ambientales internas de toda institución, las cuales están conformadas por su apariencia, así como sus propiedades y modos propios. Estas características son advertidas y experimentadas por todos los empleados, por lo que los afectan directamente tanto en su comportamiento como en su motivación (citado por Huamani y Paucar, 2021).

Por su parte, Medina también entiende el clima laboral como el conocimiento de los aspectos relativos al ambiente laboral. Para el autor, este se convierte en un aspecto de diagnóstico, por lo que orienta las precauciones y acciones correctivas necesarias con el objetivo de mejorar el funcionamiento de los procesos, así como de los resultados de la empresa (citado por Palma, 2004).

De ese mismo modo, Prado añade que el clima organizacional condiciona la conducta del colaborador y, por lo tanto, influye en su productividad (citado por Ruíz, 2021).

Los autores mencionados líneas arriba coinciden en proponer una definición mucho más completa para el constructo de clima laboral, ya que funciona sobre la base de reconocer a los colaboradores como integrantes de una empresa y a la empresa como ambiente laboral, y se enfoca en las interacciones que suceden entre el colaborador y la empresa.

2.2 Bases teóricas del clima laboral

Después de haber revisado diversos conceptos de clima laboral, se consideró la definición de Palma (2004), quien describe al clima laboral como el conocimiento del entorno laboral del empleado e incluye aspectos relacionados como oportunidades de autodesarrollo, involucramiento en los labores establecidos, supervisión recibida y acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con otros compañeros (citado por Sandoval, 2019).

Aunque existen diversos modelos que explican los fundamentos teóricos para interpretar la variable clima laboral, el presente estudio adopta las bases teóricas de Litwin y Stringer. El instrumento diseñado por la autora Palma (2004) se basa en el modelo de los autores mencionados.

2.3 Modelos teóricos del clima laboral

A continuación, se detallan los modelos teóricos clásicos que explican cómo se compone el clima laboral:

2.3.1 Modelo teórico del clima laboral según Litwin y Stringer

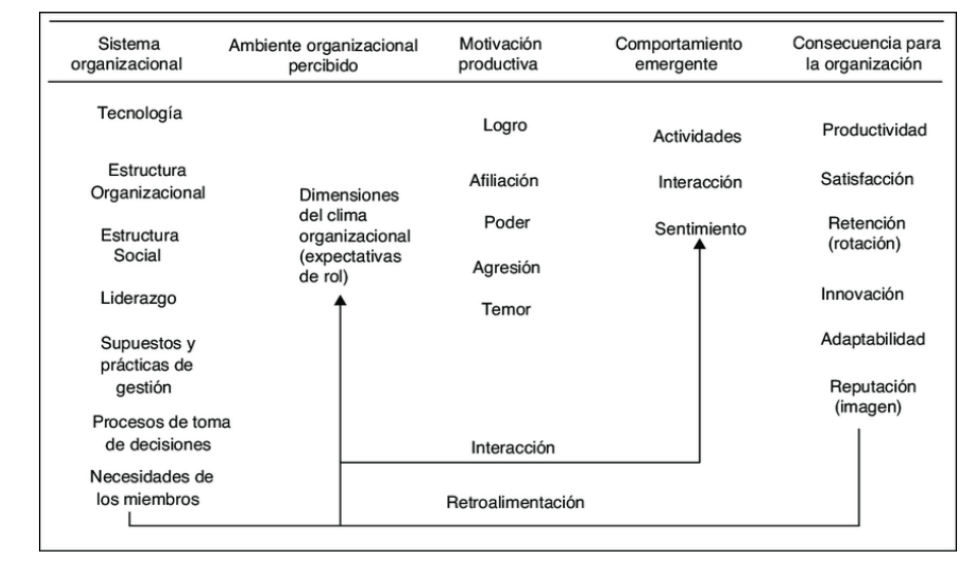
Ambos autores describen al clima laboral desde un punto de vista perceptivo y lo precisan como una serie de características del entorno laboral con la probabilidad de ser medida de forma directa o indirecta por los trabajadores que viven y laboran en dicho lugar. Esto, a su vez, influirán en el comportamiento y la motivación, de las mismas (Soria et al., 2019).

Del mismo modo, el modelo asume que el ambiente de trabajo está relacionado con los objetivos de la empresa, como también al liderazgo, a la estructura y las decisiones tomadas (ver Figura 2).

Asimismo, las características del sistema organizacional van a generar los subclimas dentro de la empresa, lo que afectará el comportamiento y la motivación de los colaboradores manifestándose sobre la satisfacción, productividad, rotación, adaptación y otras consecuencias.

Figura 2

Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer



Fuente: Tomado de *Clima laboral y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa* por Litwin y Stringer, citado por Altez y Arias, 2019.

2.3.2 Dimensiones del clima laboral

Litwin y Stringer (1968) se apoyan en el modelo teórico de McClelland y afirman que el clima laboral de una corporación en particular está constituido por 9 dimensiones que la explican. Estos, a su vez, están relacionadas con ciertos atributos de la empresa como las que se muestran a continuación:

- **Estructura:** representación de las percepciones de los miembros de la organización sobre las reglas, procedimientos, protocolos y otras que se encuentran en el desempeño de sus labores.
- **Responsabilidad:** responsable de explicar la independencia en la toma de decisiones vinculado con el trabajo.
- **Recompensa:** responsable de que los miembros de la organización tomen conciencia del valor de la recompensa que han recibido por un trabajo bien hecho en la medida en que la empresa utiliza recompensas en lugar de castigos.
- **Desafío:** elemento que se ocupa de los desafíos planteados por la empresa y la magnitud en que la empresa fomenta la aceptación de riesgos calculados para alcanzar sus propósitos.
- **Relaciones:** interpreta las relaciones laborales entre compañeros, superiores y subordinados en coordinación con la atmósfera psicológica que lo vincula.
- **Cooperación:** factor que describe las creencias sobre la presencia de un espíritu de apoyo mutuo por parte de los trabajadores de la organización, la

cual se da por parte de los gerentes y compañeros de trabajo. El realce está en la ayuda, tanto de los superiores como de los subordinados.

- **Estándares:** percepción de los integrantes de la organización sobre los estándares de desempeño.
- **Conflictos:** medida en que los colaboradores, ordinados y subordinados, de una corporación aceptan las opiniones discrepantes, y no temen afrontar y resolver los inconvenientes conforme vayan surgiendo.
- **Identidad:** componente importante del grupo de trabajo, que explica cómo se da la pertenencia hacia la organización. (citado por Altez y Arias, 2019, p. 32)

Adicionalmente, Palma (2004) elaboró la encuesta de Clima Laboral - CL-SPC, tomando en cuenta las bases teóricas de los autores Litwin y Stringer, y expuso la presencia de cinco dimensiones que definen al clima laboral, las cuales son las siguientes:

- **Autorrealización:** estimación del crecimiento profesional e individual, y la perspectiva de futuro que los colaboradores configuran partiendo de las oportunidades que la organización le otorgue.
- **Involucramiento Laboral:** afinidad que tiene el trabajador con los valores de la empresa y compromiso con el crecimiento de la organización.
- **Supervisión:** apreciación de los colaboradores sobre la eficacia de la inspección del trabajo realizado por el supervisor de turno.
- **Comunicación:** evaluación de los mensajes o informaciones transmitidos dentro del ambiente laboral analizando la claridad, precisión, coherencia y fluidez del mensaje.

- **Condiciones Laborales:** impresión que guardan los trabajadores sobre las herramientas económicas, físicas y psicosociales que les brinda la empresa para respetar sus actividades laborales. (citado por Pastor, 2018)

2.3.3 Modelo teórico del clima laboral según Brunet

Para el autor Brunet (1987), el clima laboral es un reflejo de los valores, actitudes y creencias de sus creadores, quienes se vuelven parte de él (citado por Vargas, 2017).

Del mismo modo, destaca la importancia de diagnosticar y analizar el clima laboral con tres objetivos: evaluar el origen del conflicto, insatisfacción o estrés, que dan lugar a actitudes o comportamientos negativos de los empleados hacia la empresa; ejecutar cambios con los administradores para que puedan identificar las áreas de intervención; y predecir la aparición de problemas mediante el respectivo seguimiento del progreso del desarrollo de la empresa.

Brunet (2011) define el comportamiento del personal utilizando la fórmula de los autores Litwin y Stringer, quienes estipulan que el comportamiento es la función del individuo y de su entorno. También, afirma que cualquier situación laboral implica un conjunto de aspectos como, por ejemplo, las características psicológicas, las físicas, las aptitudes y el entorno social (citado por Arano et al., 2016).

Asimismo, considera que el clima laboral puede sufrir una descomposición estructural- Esto dependerá del tamaño de la empresa, del tipo de comunicación, del estilo de liderazgo, de la dirección, etc.

Las dimensiones propuestas por el autor son las siguientes: autonomía individual; grado de estructura del puesto; tipo de recompensa; y consideración,

Figura 3

Modelo de Clima Organizacional de Brunet



Fuente: Tomado de *Clima organizacional: agente del cambio en el diseño organizacional* por Brunet, citado por Arano et al., 2016.

2.3.4 Modelo teórico del clima laboral según Likert

De acuerdo con Likert (1961), el comportamiento que realizan los subordinados depende estrechamente de la conducta o comportamiento de la alta dirección de la empresa y de las condiciones laborales que perciben (citado por Vargas, 2017). Por ello, puede enfatizar que la respuesta estará determinada por la percepción.

Asimismo, establece 3 aspectos que definen a la empresa y que, a su vez, van a influir en la percepción de sus miembros:

Variables Causales: también es denominada como variables independientes, encargadas de dirigir el progreso de la organización y el éxito de los resultados. Estas incluyen las decisiones, habilidades y actitudes en la estructura organizativa y administrativa.

Variables Intermedias: son los encargados de medir los factores internos de la corporación como, por ejemplo, el rendimiento, la motivación, la toma de decisiones y la comunicación.

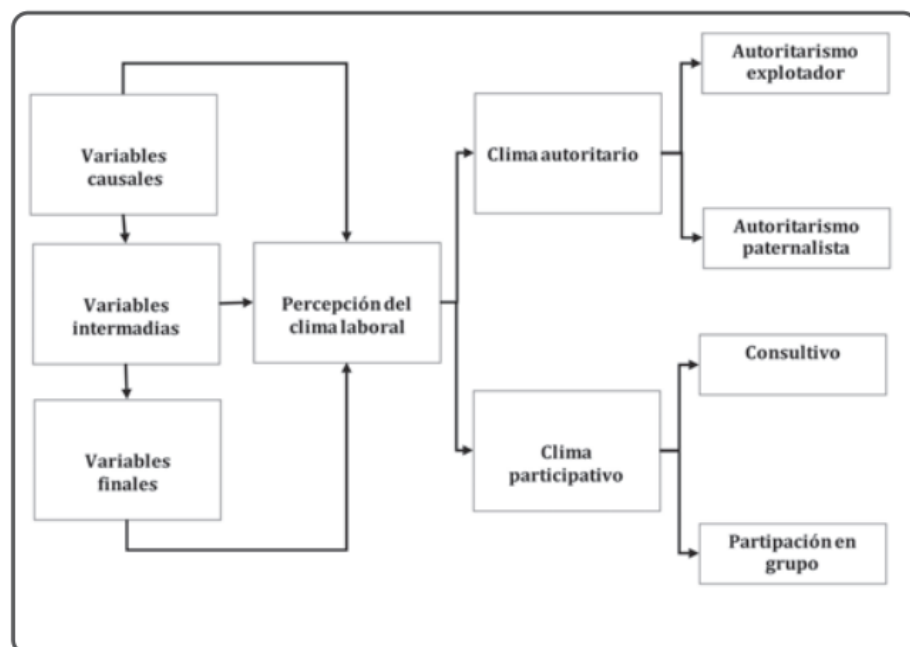
Variables Finales: resulta del efecto de variables causales e intermedias que tienen como finalidad establecer resultados organizacionales, tales como productividad, utilidad y pérdida. (Vargas, 2017, p. 8)

En esa misma línea, el autor engloba una serie de elementos como los valores, las percepciones, las esperanzas y las habilidades, los que, a su vez, van a determinar la percepción de la realidad.

Si la realidad influye en la percepción, es esta la que define el patrón de conducta que adoptará una persona.

Figura 4

Modelo de Clima Organizacional de Likert



Fuente: Tomado de *Clima organizacional: agente del cambio en el diseño organizacional* por Likert, citado por Vargas, 2017.

En pocas palabras, se puede decir que el modelo implementado por la autora Sonia Palma Carrillo, quien tiene a su vez las bases teóricas de los autores Litwin y Stringer, se basa en las evaluaciones de las percepciones de las personas. En cambio, el modelo propuesto por el autor Likert se enfoca en las opiniones y actitudes de los miembros de una corporación. Por último, el modelo propuesto por Brunet es similar al enfoque de Likert, ya que evalúa las actitudes, los valores y las creencias de sus creadores.

2.4 Importancia del clima laboral

Se considera importante evaluar el clima laboral de manera permanente porque permite lo siguiente:

- Conocer las insatisfacciones, los conflictos y estrés que pueden estar influenciando a los integrantes de la empresa.
- Identificar los elementos específicos sobre las cuales deben dirigirse las intervenciones (dimensiones del clima laboral).
- Monitorear el crecimiento de la corporación e identificar los conflictos que pueden acontecerse.

2.5 Factores psicosociales

Según los autores Moreno y Báez (2010), el término factores psicosociales surgió en el año 1984 debido a la propuesta de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Este término hacía referencia a los siguientes aspectos: satisfacción en el trabajo, medio ambiente y condiciones laborales (citado por Medina, 2020).

Por otro lado, para Moreno (2011), los factores psicosociales son descriptivos y se encuentran representados en la estructura, la cultura, el clima

organizacional, las condiciones y el diseño del trabajo, y los tipos de liderazgo (citado por Medina, 2020). Estos factores pueden ser positivos y también negativos.

La agrupación e identificación de los factores psicosociales varían entre autores, pero la base siempre está constituida por dos elementos: el referido a las personas y el referido al trabajo. Por ejemplo, la OIT diferencia los factores de organización de los factores humanos.

En ese sentido, los factores psicosociales están relacionados con la jerarquía, el estilo de liderazgo, la carga de trabajo, la complejidad de la tarea, el control y autonomía en el desempeño de las funciones, el vínculo entre jefe y empleados, el acceso a la comunicación, entre otros. Si se mantiene en el tiempo, estos pueden afectar a los trabajadores, ya sea nivel fisiológico, cognitivo, conductual y/o emocional.

2.5.1 Factores de Riesgo Psicosociales

Según la Resolución Ministerial 375-2008-TR, los factores de riesgo psicosocial son definidos como “las condiciones presentes en una situación laboral y que están relacionadas con el ambiente, la organización, el contenido del trabajo y la realización de tareas, y afectan el bienestar o la salud del trabajador, así como al desarrollo del trabajo”.

Los factores de riesgo psicosocial son inherentemente predecibles. En otras palabras, se sabe que las condiciones de trabajo, como el estrés y la tensión, pueden causar cambios negativos en la salud y el bienestar de los empleados.

Es importante resaltar que la diferencia entre el concepto de factores psicosociales, por un lado, y el concepto los factores psicosociales del riesgo laboral, por otro lado, suele ser confusa. pero no se puede decir que son iguales o

semejantes. El primero, factores psicosociales, se refiere al tipo de organización o si se manifiesta dentro de la misma. En cambio, el segundo, riesgos psicosociales en el trabajo, se entiende como situaciones que ocurren en el lugar de trabajo a consecuencia de la conducta del colaborador (Moreno, citado por Medina, 2020).

La diferencia de estas dos definiciones se encuentra en que los factores psicosociales engloban a las condiciones de trabajo negativas o positivas, que se dan en el lugar de trabajo y que puede influir en los colaboradores. Por otro lado, los riesgos psicosociales se centran en las circunstancias o situaciones de la empresa con una probabilidad de afectar o perjudicar a la salud y el bienestar del colaborador.

Figura 5

Diferencia entre riesgo psicosocial y factor psicosocial



Fuente: Tomado de *Riesgo psicosociales en el trabajo* por Líder del emprendimiento.

2.5.2 Consecuencias de los Riesgo Psicosociales

Según el Consejo Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de Lima Metropolitana (2014), uno de los riesgos psicosociales más comunes y determinantes de cualquier organización empresarial moderna es el estrés, pues en estas el trabajo mental supera muchas veces el físico (citado por García, Quiroz y Yaya, 2018, p. 17).

2.5.3 Factores Psicosociales relacionado con la salud

A continuación, se muestran los principales riesgos psicosociales más comunes dentro de las empresas o instituciones:

- Agotamiento físico y mental (*burn out*).
- Trato hostil por parte del jefe, compañero de trabajo o grupo de trabajo (*mobbing*).
- Hostigamiento o acoso sexuales.
- Violencia física, entre otros.

Los efectos dependen de la intensidad y duración de la exposición a los riesgos psicosociales, los cuales pueden ser físicos o emocionales:

- Físicos: se presentan con dolor de cabeza, migraña, fatiga crónica, dolor muscular, enfermedad cardiovascular, enfermedad gastrointestinal, estrés, trastornos del sueño, hipertensión, asma, etc.
- Psicológicos o emocionales: se manifiestan a través de la frustración, irritabilidad, ansiedad, depresión, culpabilidad, trastornos del comportamiento, agresión, neurosis, entre otros.

2.5.4 Factores Psicosociales relacionado con el entorno laboral

También es importante que se incluyan las condiciones ambientales, ya que representan el factor más importante del clima laboral, tales como los efectos físicos (niveles de luz, ruido, vibración, radiación, etc.), productos químicos (polvo, humo, vapores, disolventes, desinfectantes, etc.) y agentes biológicos (hongos, virus, bacterias) que rodean a los trabajadores en el lugar de trabajo, y que puedan causar insatisfacción y perjudicar la salud de los trabajadores.

2.5.5 Factores Psicosociales relacionado con la organización y gestión

Se deben tener en cuenta a la hora de determinar la jornada laboral la duración y distribución que conllevan las tareas asignadas a los colaboradores.

De mismo modo, se debe lograr el triple equilibrio tanto físico, social y mental. Además de tener en cuenta su rendimiento, es importante considerar sus necesidades personales, familiares y sociales, ya que una jornada de trabajo excesivo conducirá, probablemente, a un bajo rendimiento, y a un mayor riesgo de accidente o enfermedad.

En relación con ello, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2008) manifiesta que un ambiente laboral saludable está constituido por las acciones que se toman para promover la salud de sus empleados y no solo por la ausencia de condiciones dañinas para ellos (citado por García, Quiroz y Yaya, 2018, p. 19).

Cuando se discute sobre el clima laboral, es inevitable abordar el tema de las condiciones de trabajo, liderazgo, comunicación, salud ocupacional, bienestar, entre otros. Porque clima laboral, la seguridad y la salud ocupacional siempre van a estar estrechamente relacionados. A estos se los conoce también como factores psicosociales.

En ese sentido, es de suma importancia evaluar los factores psicosociales dentro de las organizaciones, ya que, gracias a ello, se podrán elaborar diversas estrategias con carácter preventivo y, a su vez, identificar otros factores de riesgo que podrían ser vulnerables en los colaboradores. Son muchos los factores psicosociales que afectan las condiciones de vida de los trabajadores y, por ende, esto repercute en el clima laboral.

Por último, para poder conseguir un clima laboral satisfactorio es necesario que las organizaciones aborden los factores psicosociales dentro del trabajo como un contexto de seguridad y salud ocupacional.

Para esta investigación, se abordaron algunos factores psicosociales personales y, de esta forma, poder proponer un plan de acción de mejora en las siguientes dimensiones: seguridad y salud ocupacional, condiciones laborales, entre otros.

2.5 Investigaciones nacionales

Picón (2019) utiliza la escala CL-SPC, instrumento elaborado por la docente Palma, para explicar sus cinco dimensiones del clima laboral: autorrealización, participación en el trabajo, supervisión, comunicación y condiciones de trabajo. De igual forma, la escala incluye 50 ítems y 5 opciones de respuesta en escala tipo Likert. La muestra del estudio estuvo conformada por 20 colaboradores del área de cobranza y control de deudas. Es de enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo transversal.

Con los resultados obtenidos, el autor concluye que los empleados perciben el clima laboral de su empresa de manera positiva, según las dimensiones que evalúa las condiciones de trabajo y comunicación.

García et al. (2018), para determinar la incidencia de los factores psicosociales en el clima laboral y en la productividad, trabajó bajo un enfoque de investigación mixto, explicativo secuencial. Asimismo, como herramientas empleadas en la investigación, utilizo el método CoPsoQ - ISTAS21, versión corta, la cual consta de 38 ítems que fueron aplicados a 110 empleados de todas las áreas de la organización. Este cuestionario consta de 6 dimensiones que miden los niveles de riesgo psicosocial.

También, se aplicó la encuesta de clima laboral en diciembre 2017, para lo cual se implementó la plataforma virtual. La muestra estuvo conformada por 139 empleados. El cuestionario consistió en 38 ítems con 8 dimensiones a medir: crecimiento personal, orgullo, clima, felicidad, reconocimiento, relación con el equipo, bienestar y relación con el jefe directo.

Con los resultados del estudio, se llegó a la conclusión de que las condiciones de trabajo de la entidad financiera provocan estrés entre sus miembros e inciden directamente de manera negativa en el clima laboral, lo que perjudica algunos indicadores de productividad.

Por otro lado, de acuerdo con Medina (2018), existe una fuerte correlación entre el clima laboral y la comunicación. Principalmente, en algunas dimensiones del clima laboral, tales como motivación al trabajo, cultura organizacional y comunicación. Las técnicas empleadas en el estudio fueron las siguientes:

- La observación para identificar los problemas de la empresa.
- La encuesta del clima laboral, a fin de medir las dimensiones de motivación laboral, satisfacción laboral y cultura organizacional. Esta consta de 36 ítems.

- La encuesta de comunicación organizacional con la finalidad de medir la comunicación externa e interna. Consta de 24 ítems.

Ambas encuestas fueron diseñadas por el mismo autor y sometidas a validez de criterio, constructo y contenido. Asimismo, los 2 cuestionarios presentaron una alta confiabilidad y fueron medidos con el estadístico Alfa de Cronbach. La investigación fue descriptiva no experimental de nivel relacional y estuvo conformada por una población de 15 colaboradores.

Por otro lado, Gálvez (2017) tuvo como propósito diagnosticar el clima laboral de la institución educativa. Para ello, el autor utilizó un método descriptivo simple no experimental de clase transversal. La muestra implicó 80 docentes de los niveles secundaria, primaria e inicial. Se aplicó la técnica de la encuesta de 28 ítems a una escala tipo Likert con 4 opciones de respuesta y con 11 dimensiones exploradas. Estas fueron liderazgo, innovación, recompensa, comodidad, estructura, toma de decisiones, comunicación, recompensa, identidad, conflicto y cooperación, y motivación. En esta encuesta se obtuvo una confiabilidad de 0.807 utilizando el Alfa de Cronbach. Con los resultados obtenidos del estudio, se determinó que los niveles y las dimensiones del clima laboral se expresaron con un nivel moderado de 51,2% y un nivel adecuado de 48,8%.

Benavides (2017) también utilizó en su diagnóstico sobre el clima laboral la técnica de la encuesta. Para ello, el autor tuvo que diseñar el instrumento con las características necesarias de la población. La encuesta contó con 4 dimensiones: motivación, liderazgo, comunicación y organización. Adicionalmente, el instrumento fue validado y estandarizado con una muestra piloto. Además, se aplicó el enfoque cualitativo para el estudio con un alcance descriptivo no experimental.

La población estuvo conformada por 25 miembros del área directa de alimentos y bebidas. El estudio concluyó en que el clima laboral del Hotel José Antonio se muestra en un nivel medio, debido a la falta de compromiso de los trabajadores por no estar motivados a la hora de realizar sus funciones. Además, esta falta de compromiso también se debía a la ausencia de un líder que los represente y que pueda desarrollar una buena comunicación.

2.6 Investigaciones internacionales

En su estudio sobre el clima laboral en la industria metalmecánica, Portero (2021) presentó resultados tanto cualitativos y cuantitativos, después de haber realizado la evaluación psicológica y del clima organizacional en las instalaciones de la empresa.

La población estuvo conformada por 30 colaboradores tanto operarios y de dirección. Asimismo, se administró la encuesta de clima laboral CL-SPC elaborada por la autora Sonia Palma Carrillo de acuerdo con la versión del año 2004.

La evaluación de riesgo psicosocial en la empresa debe realizarse todos los años, ya que el Ministerio de Trabajo del Ecuador así lo exige.

Con los resultados hallados, el autor llegó a la conclusión de que existe una correlación alta entre estas variables comprobadas estadísticamente. Si el riesgo psicosocial reduce, el clima laboral dentro de la organización irá reduciendo sus indicadores. Estos indicadores muestran claramente que, al implementar controles para promover el clima organizacional, también los factores de riesgo psicosociales se verán beneficiadas en buen porcentaje.

Asimismo, se elaboró un plan de evaluaciones de riesgo psicosocial y clima organizacional enfocado en la mejora continua. Esto fue clave para la elaboración del plan de acción y prevención de riesgos laborales dentro de la empresa.

Los autores Guerra y Pérez (2020) plantearon como objetivo general realizar un diagnóstico de clima organizacional para la Empresa Servimantenimiento Eléctrico Industrial DAPP en Colombia. Para ello, emplearon un método mixto de investigación, es decir, entrevista, encuesta y diario de campo (o bitácora, la cual es una herramienta relevante para conocer de primera mano el sentir de los trabajadores de la organización).

La encuesta denominada EDCO se administró con la finalidad de identificar situaciones positivas y negativas para, luego, proponer oportunidades de mejora. Esta se realizó al personal administrativo y operarios de la organización. Por otra parte, el diario de campo se utilizó para tener un prediagnóstico y la entrevista se empleó para recopilar información sobre expectativas, ideas, comportamiento y otros aspectos. Además, el estudio fue de carácter descriptivo no experimental, con una muestra censal.

Con los resultados obtenidos, los autores llegaron a la conclusión de que la empresa presenta debilidades en el estilo de liderazgo, la disponibilidad de recurso, claridad y coherencia en la dirección, y en los valores colectivos.

Por otra parte, Molina (2019) realizó una investigación para la medición y diseño del plan de mejora del clima organizacional en el área administrativa de la empresa PEPSICO. Con este propósito, utilizó como herramienta la encuesta de clima laboral EMCO, propuesta original de Gómez y Vicario (2010). Asimismo, se analizaron las dimensiones y los factores a evaluar para comprobar la validez y la

confiabilidad del instrumento. Los autores reportaron en su estudio un adecuado nivel de confiabilidad Alfa de > 70 . Asimismo, este poseía una validez predictiva.

La encuesta del clima laboral estuvo dividida en 2 partes: factores del clima y variables de bienestar.

Tabla 4

Factores del clima y bienestar

<i>Factores Clima Laboral</i>	<i>Variables Bienestar Laboral</i>
Compañerismo	Satisfacción Laboral
Desarrollo	Confianza en el líder
Alineación	Liderazgo Competente
Recursos de Trabajo	Agotamiento Emocional
Directivos/Alta Dirección	Vigor Ocupacional
Solución de conflictos	Renuncia Psicológica
Imparcialidad	Compromiso Organizacional
Integridad	
Comunicación	
Autonomía	
Demandas de Trabajo /Reto	
Demandas de Trabajo / Obstáculo	

Fuente: Tomado de Molina (2019).

El estudio fue de alcance descriptivo no experimental y la muestra estuvo constituida por 103 empleados de todas las áreas de la empresa. Con los resultados obtenidos, se concluyó que el clima laboral influye directamente en el bienestar de las personas. Asimismo, se pudo detectar las fortalezas y las debilidades de la empresa.

A partir de esto, se elaboró un plan de mejora de actividades enfocadas en las bajas puntuaciones, cuyas características fueron las que se muestran a continuación:

- Imparcialidad: con una puntuación de 3.7, lo que significa una baja equidad en las retribuciones económicas, en las normas y en las reglas.

- Compañerismo: con una puntuación de 3.8, lo que significa que los colaboradores perciben baja confianza para tratar problemas y trabajar en equipo.
- Comunicación: con una puntuación de 3.8, lo que evidencia que los trabajadores perciben una baja comunicación con la alta gerencia y las áreas administrativas.

Por otro lado, Núñez y Jiménez (2018) buscaron diagnosticar el clima laboral de una empresa de alimentos en Guayaquil, Ecuador. Para alcanzar el objetivo planteado utilizaron como herramienta el cuestionario elaborado por el autor Ortega. Su escala cuenta con 6 dimensiones: propósitos u objetivos, relaciones entre miembros, estructura y mecanismo de soporte de la gestión, mecanismo de apoyo, recompensas, y liderazgo. Además, estuvo compuesta de 58 ítems con una confiabilidad de 0,97. La población estuvo conformada por 77 colaboradores del sexo femenino y 81 colaboradores del sexo masculino sumando un total de 158 encuestados, todos ellos trabajadores de la empresa de alimentos ubicada en la ciudad de Guayaquil en Ecuador.

Entre los resultados más resaltantes del estudio, se evidenció que el factor que más influyó en el clima laboral dentro de la empresa fue el liderazgo, y que existieron deferencias entre los puestos administrativos y los puestos operativos. Los colaboradores no estaban contentos con la remuneración otorgada por su empleador, pese aun así percibían de manera positiva la calidad de líderes que tenía la empresa.

CAPÍTULO III. METODOLOGIA

3.1 Contextualización del Problema (Diagnóstico)

3.1.1 Problema de estudio

El estudio se realizó en una empresa especializada en la elaboración de alimentos y otros servicios complementarios (hotelería, lavandería, mantenimiento y limpieza, y mantenimiento menor) Esta tenía como cliente principal a una empresa minera local.

Inicialmente, en un diagnóstico previo, se observó que las condiciones de trabajo no eran las más adecuadas, dado que las jornadas laborales excedían más de 10 horas al día y tenían un sistema de descanso corto de 45 minutos para ingerir sus alimentos. Del mismo modo, las herramientas, equipos e insumos solicitados al área correspondiente para la ejecución de las actividades diarias eran entregados a destiempo. Asimismo, no tenían una política de seguridad y salud ocupacional implementada, pese a la importancia de tener cultura de prevención que garantice la seguridad de sus colaboradores.

Por otro lado, se evidenciaba una deficiencia en los canales de comunicación, como consecuencia, esto generó un bajo rendimiento por la pérdida de tiempo, debido a la falta de entendimiento entre jefes y empleados. Del mismo modo, la falta de capacidad de liderazgo y supervisión eran manifestadas por los colaboradores a través de quejas, malestar, desmotivación y miedo. Asimismo, esto se vio reflejado un índice alto de ausentismo laboral, baja productividad, impuntualidad, actitudes negativas del colaborador, desmotivación y quejas de los clientes.

Todos esos indicios descritos en párrafos anteriores impulsaron la realización de un estudio del clima laboral con la finalidad de detectar las dimensiones que estaban siendo más afectadas y sobre la base de ello sugerir un plan de acción de mejora continua.

3.1.1.1 Población y muestra

- **Población.** Para la aplicación de *la encuesta CL-SPC*, se contó con una población de 55 colaboradores de las diferentes áreas: Gerencia General, contabilidad y finanzas, seguridad y salud ocupacional, logística y compras, nutrición, cocina, campamento, mantenimiento y limpieza, mantenimiento menor, lavandería, y cuartelaría.
- **Muestra.** Se segmentó en 2 grupos: *la entrevista* con 9 participantes, todos ellos de atención directa con los clientes, y el *focus group* a 6 líderes de turno.

3.1.1.2 Criterios de inclusión

- Los empleados registrados en el Ministerio de Trabajo (planilla).
- Los empleados con 3 meses de antigüedad en la empresa.
- Los empleados de turno día y noche.

3.1.1.3 Criterios de exclusión

Las pruebas que no fueron realizadas adecuadamente por estar incompletas.

3.1.2 Estrategia de evaluación y medición de la problemática

Para el estudio se emplearon 3 técnicas: *la entrevista semiestructurada*, *el focus group* y *la encuesta*.

La entrevista semiestructurada. Tuvo como finalidad medir dos dimensiones: condiciones laborales, y seguridad y salud ocupacional, el cual estuvo destinado al personal de atención directa al cliente. Asimismo, se elaboraron 6 preguntas de sondeo, las cuales fueron las siguientes:

1. ¿Cómo considera usted que son las jornadas de trabajo dentro de la empresa?
2. ¿En el desarrollo de sus actividades diarias, dispone usted de herramientas, equipos e insumos necesarios para su realización?
3. ¿Disponen los distintos lugares de la empresa o áreas de trabajo de los niveles de iluminación mínimos y buen confort?
4. ¿Qué opina usted sobre el trabajo que viene realizando la empresa con respecto al tema de seguridad y salud ocupacional?
5. ¿Puede describir los procedimientos de seguridad y salud ocupacional de la empresa?
6. ¿Considera que las capacitaciones en el tema de seguridad ocupacional ayudan a prevenir accidentes?

Figura 6

Formato de entrevista semiestructurada

	FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	Código: 01-05-18
		Revisión: 01
		Área: RR. HH
		Pág. 1

Fecha de entrevista:	
Grupo/Sector	
Entrevistado	
Cargo	

Objetivo Diagnosticar la percepción de los colaboradores sobre las condiciones laborales y de la seguridad y salud ocupacional
Preguntas 1 ¿Cómo considera usted, que son las jornadas de trabajo dentro de la empresa? 2 ¿En el desarrollo de sus actividades diarias dispone usted de herramientas, equipos e insumos, necesarios para su realización? 3 ¿Disponen los distintos lugares de la empresa o área de trabajo de los niveles de iluminación mínimos y un buen confort? 4 ¿Qué opina usted sobre el trabajo que viene realizando la empresa con respecto al tema de seguridad y salud ocupacional? 5 ¿Puede describir los procedimientos de seguridad y salud ocupacional de la empresa? 6 ¿Considera que las capacitaciones en el tema de seguridad ocupacional ayuda a prevenir accidentes?

Documento confidencial RR. HH

Fuente: Elaboración propia.

Focus group. Para la realización de la dinámica grupal se diseñó un guion de 5 preguntas con la finalidad de reunir información relevante sobre las dimensiones de

liderazgo y comunicación. Dicho guion estuvo dirigido a los jefes y supervisores de turno. A continuación, se muestran las preguntas elaboradas para esta dinámica:

1. ¿Cómo se definiría el liderazgo?
2. ¿Cuál es el perfil que caracteriza a un líder?
3. ¿Se necesita de un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planteados por la empresa?
4. ¿Escuchan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados?
5. ¿Considera que la comunicación es fluida con sus subordinados?

Figura 7

Formato organizado para el focus group

	FORMATO ORGANIZADO PARA FOCUS GROUP	Código: 01-05-18
		Revisión: 01
		Área: RR. HH
		Pág. 1 de 1

Lugar y fecha:	Cerro de Pasco, 03 de junio 2018
Tema:	Liderazgo y comunicación
Objetivo:	Conocer de qué manera se da el liderazgo y la comunicación de los jefes y supervisores de turno.
Número de participante:	6 (1 supervisor de operaciones, 5 supervisores de área)
Moderador:	Coordinadora de RR. HH
Asistente de moderador:	Asistente de RR. HH
Duración:	Una hora y media

GUIA DE DISCUSIÓN

I.- INTRODUCCIÓN

- Brindar una breve explicación en que consistirá la sesión.
- Comunicar que no existe respuestas correctas o incorrectas, solo se busca opiniones.
- Comunicar que la entrevista será grabada.
- Levantar la mano para poder brindar su opinión, y hablar una sola persona a la vez.
- ¿Tienen alguna duda para poder iniciar?

II.- PREGUNTAS

1. ¿Cómo se definirían el liderazgo?
2. ¿Cuál es el perfil que caracteriza a un líder?
3. ¿Se necesita de un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planteados por la empresa?
4. ¿Escuchan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados?
5. ¿Considera que la comunicación es fluida con sus subordinado?

DATOS Y RESPUESTAS DE LOS PARTICIPANTES:

Nombres y apellidos:	
Cargo:	
Respuesta u opiniones:	1.-
	2.-
	3.-
	4.-
	5.-
	6.-

Documento confidencial RR. HH

Fuente: Elaboración propia.

- **Encuesta del clima laboral.** Se aplicó la Escala de Clima Laboral diseñada por la psicóloga y docente Sonia Palma Carrillo con la finalidad de conocer la percepción general sobre el clima laboral de la empresa de servicios complementarios.

A continuación, se presentan las características más relevantes de la herramienta:

- ❖ Nombre técnico: Clima laboral CL-SPC
- ❖ Autora: Sonia Palma Carrillo
- ❖ Ítems: 50
- ❖ Tiempo de aplicación: 15 a 30 minutos
- ❖ Dimensiones: involucramiento laboral, supervisión, realización personal, comunicación y condiciones laborales

Tabla 5

Ítems por dimensiones

FACTORES	ÍTEMS
Autorrealización	1,6,11,16,21,26,31,36,41,46
Involucramiento	2,7,12,17,22,27,32,37,42,47
Laboral	
Supervisión	3,8,13,18,23,28,33,38,43,48
Comunicación	4,9,14,19,24,29,34,39,44,49
Condiciones Laborales	5,10,15,20,25,30,35,40,45,50

Fuente: Manual de la escala Clima Laboral “CL-SPC”

Autor: PhD. Sonia Palma Carrillo, 2004

- ❖ Puntuación: los valores resultantes se muestran a continuación.

Tabla 6

Valores resultantes

CATEGORIA	FACTORES	PUNTAJE TOTAL
Muy favorable	42 - 50	210 - 250
Favorable	34 - 41	170 - 209
Medio	26 - 33	130 - 169
Desfavorable	18 - 25	90 - 129
Muy desfavorable	10 - 17	50 - 89

Fuente: Manual de la escala Clima Laboral “CL-SPC”

Autor: PhD. Sonia Palma Carrillo, 2004

❖ Calificación del instrumento: se valoró mediante una escala Likert señalando con una “x” las opciones de respuestas que más se reflejaron en el participante.

- Ninguno o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo siempre

Luego, se procedió a convertir las calificaciones a datos cuantitativos asignándoles una ponderación a cada opción de respuesta:

- Ninguno o nunca (1)
- Poco (2)
- Regular o algo (3)
- Mucho (4)

- Todo siempre (5)

Para determinar el nivel general del clima laboral, se analizaron los resultados obtenidos de 2 maneras:

- Por factores: la puntuación oscila entre 10 - 50 puntos.
- General: la puntuación oscila entre 50 - 250 puntos

De esta forma, con las ponderaciones numéricas obtenidas se compararon los resultados con la categoría cualitativa que se asignó a cada nivel.

3.1.3 Procedimiento de la evaluación

El estudio de la problemática se realizó mediante las siguientes etapas:

En la primera etapa, se propuso a la Gerencia General el estudio del clima laboral, donde se presentaron los lineamientos, procedimientos y beneficios que dicha investigación aportaría a la empresa. Luego, se justificaron las herramientas que se emplearían durante la evaluación, es decir, entrevista, *focus group* y encuesta. Una vez aprobado el estudio, se procedió a pedir de manera formal mediante una solicitud el permiso para la ejecución de la evaluación a la Gerencia General y Jefaturas de Áreas indicando las fechas probables de ejecución.

En la segunda fase, se sensibilizó y capacitó a todos los colaboradores de la corporación en una reunión en la cual se les informó sobre el objetivo principal del estudio. En este caso, la finalidad era conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca de las diferentes dimensiones del clima laboral para sugerir un plan de mejora. Para ello, se puso énfasis en que los resultados obtenidos durante el trabajo fueran de carácter confidencial. Asimismo, se resaltó que la encuesta era

anónima. La capacitación fue de manera presencial en el salón de capacitaciones de la empresa minera.

En la tercera etapa, se aplicaron las 3 herramientas autorizadas por la Gerencia General. A continuación, se explica el procedimiento de cada técnica aplicada para el presente estudio:

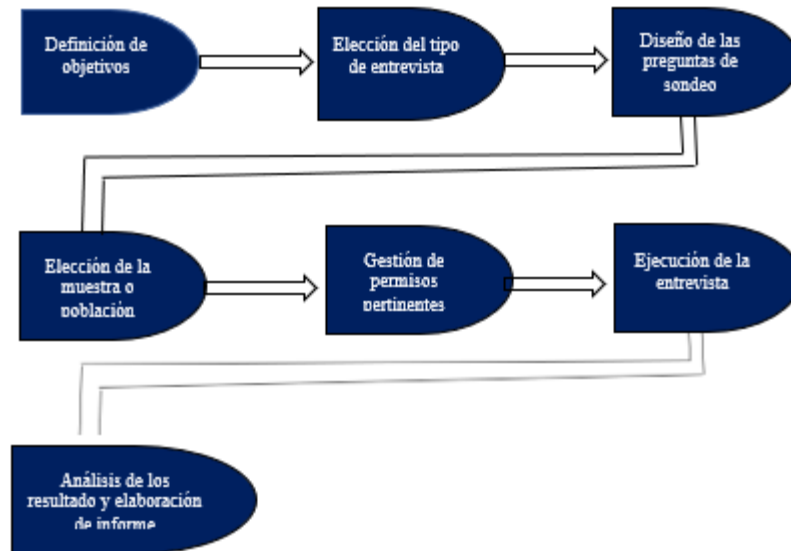
Entrevistas semiestructuradas.

- Se definió, en primera instancia, la finalidad de la técnica, es decir, conocer las dimensiones del clima laboral: condiciones de trabajo, y de seguridad y salud ocupacional.
- Luego, se seleccionó el tipo de entrevista a usar. Para ello, se empleó la entrevista semiestructurada.
- Después, se diseñaron seis preguntas de sondeo.
- Se procedió a seleccionar a la muestra, es decir, a 9 colaboradores de las áreas de Cocina, Cuartelaría, Mantenimiento y Limpieza.
- Acto seguido, se solicitó el permiso correspondiente a la Gerencia General y jefaturas inmediatas para la interrupción de labores por el tiempo que se emplearía durante la entrevista.
- Por último, se procedió a entrevistar a cada colaborador por un tiempo aproximado de 20 minutos y por un periodo de 7 días.

A continuación, se presenta el flujograma que sirvió como guía para implementar la entrevista:

Figura 8

Flujograma de la entrevista semiestructurada



Fuente: Elaboración propia.

Focus group. Se muestran las etapas correspondientes que se aplicaron para esta herramienta:

- Inicialmente, se procedió a definir el objetivo de la técnica, el cual fue conocer las dimensiones del clima laboral: liderazgo y comunicación, que ejercían los líderes de turno.
- Para ello, se diseñó un guion de 5 preguntas con la finalidad de organizar y recabar la mayor información posible.
- Luego, se clasificó a la muestra que estuvo conformada por 1 jefe de operaciones y 5 supervisores de áreas. La distribución de la misma se realizó bajo los siguientes criterios: cargos en común, nivel de educación, y entusiasmo por participar en el estudio.

- Acto seguido, se acudió a la jefatura inmediata para solicitar la autorización correspondiente para la ejecución de la dinámica, sobre todo, para la suspensión de labores de los participantes involucrados.
- Luego, se dio inicio al *focus group* con una pequeña introducción al tema, la cual estuvo encabezada por la autora y los asistentes del área de recursos humanos. La sesión duró aproximadamente 1 hora y 30 minutos. Se realizó de manera presencial en la sala de capacitación de la empresa minera después del mediodía, dado a que, en ese horario, la demanda de carga laboral es mínima.
- Por último, se analizaron las distintas opiniones emitidas por cada participante.

A continuación, se presenta el flujograma que sirvió como guía para el *focus group*:

Figura 9

Fotograma del focus group



Fuente: Elaboración propia.

Encuesta Clima Laboral (CL-SPC).

A continuación, se muestran las etapas correspondientes para la aplicación de la herramienta:

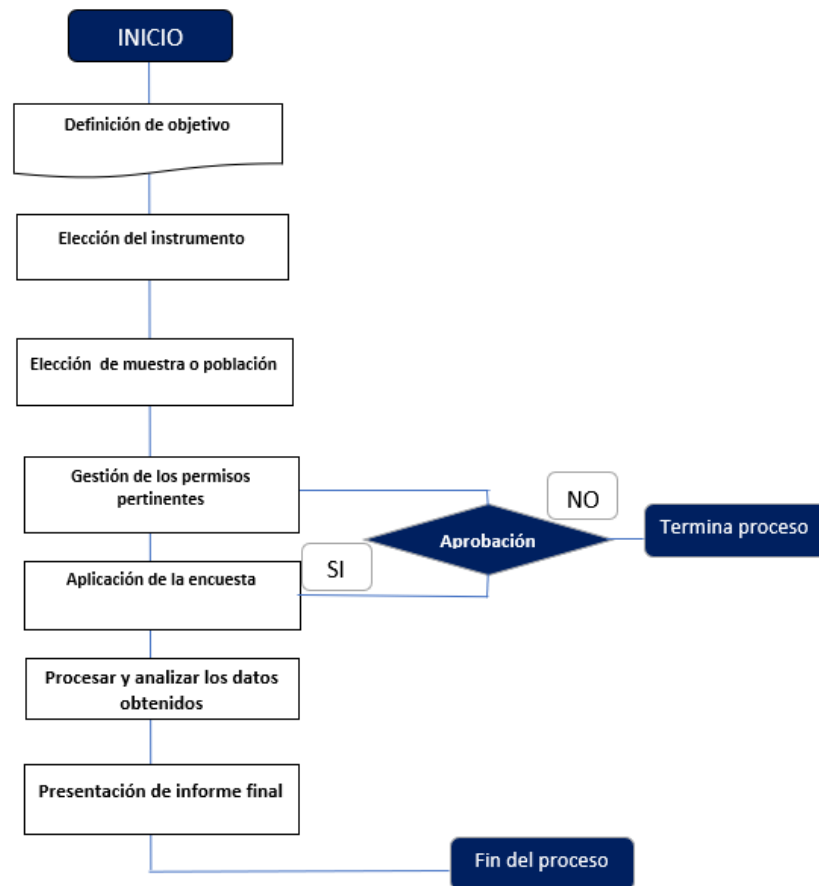
- Se procedió a definir el objetivo de la técnica, el cual fue conocer la percepción general de los trabajadores de la corporación.
- Se definió a la población objeto de estudio, la cual estuvo conformada por 55 colaboradores, todos ellos trabajadores registrados en la nómina de la empresa de las diferentes áreas, tanto empleados como obreros.
- Se solicitó el permiso correspondiente a la Gerencia General y Jefaturas de Áreas para la ejecución de la encuesta y suspensión de labores por el tiempo necesario.
- Se procedió aplicar la encuesta a toda la población, lo cual tomó un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos. Se realizó de modo presencial y grupal en el salón de capacitación de la empresa minera. En esta fase, se les brindó a los participantes la consigna de manera clara y, sobre todo, se les recordó que la encuesta era de carácter anónimo.

Es necesario recalcar que el proceso de aplicación de la encuesta tomó aproximadamente 50 minutos debido a la espera de los participantes.

Por otro lado, a continuación, se muestra el flujograma que se siguió para la aplicación de la encuesta:

Figura 10

Firugrama de la encuesta



Fuente: Elaboración propia.

En la cuarta etapa, se procesó y analizó toda la información en 2 formas: de manera cualitativa para las técnicas empleadas, como *la entrevista semiestructurada y focus group*; y de manera cuantitativa para *la encuesta*.

En la quinta etapa, se presentaron los resultados y hallazgos encontrados durante el estudio a la Gerencia General y Socios. La presentación fue mediante diapositivas con una hora de exposición, donde también se propuso las acción de mejora.

En la sexta etapa, consistió básicamente en plasmar de manera escrita las propuestas de mejora en un documento formal al que, posteriormente, se le llamó “Plan de acción y de mejora continua del clima laboral y factores psicosociales 2019”. Luego, dicho plan fue presentado a los socios de la empresa y la Gerencia General.

Por último, el seguimiento o monitoreo del cumplimiento de las propuestas planteadas se realizó mediante las mediciones de logro en el periodo siguiente.

3.1.4 Diagnóstico del Problema: reporte (resultados encontrados)

Los resultados encontrados durante el estudio evidenciaron que la empresa presentaba un clima laboral ubicado en una categoría media de acuerdo con el nivel de percepción general, el cual fue de 32,7%.

Asimismo, se evidenciaron puntuaciones bajas en las dimensiones de comunicación con un 10%, de condiciones laborales con un 7% y de supervisión con un 8%. Por otro lado, los resultados en las dimensiones de involucramiento laboral y de autorrealización fueron favorables, pues sus puntuaciones fueron de 36% y de 39%, respectivamente. Finalmente, las dimensiones de liderazgo, seguridad y salud ocupacional presentaron debilidades, según el análisis cualitativo basado en los resultados obtenidos en *la entrevista y el focus group*.

El área de mayor población encuestada fue el área de Cocina con un 22%, seguida del área de Mantenimiento y limpieza, y Cuartelaría con un 20%. La población encuestada estuvo conformada en su gran mayoría por el sexo femenino con un 73%, mientras que el sexo masculino estuvo conformado solo con un 27%.

3.2 Intervención (Estrategia)

3.2.1 Problema delimitado.

Con los resultados obtenidos al 93% de los colaboradores encuestados de todas las áreas de la empresa, se tuvo un impacto considerable, sobre todo, por la baja puntuación de las dimensiones de comunicación, de condiciones laborales y de supervisión.

Asimismo, con el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos de *la entrevista semiestructurada* y el *focus group*, se pudo evidenciar que las dimensiones de liderazgo, comunicación, seguridad y salud ocupacional, y condiciones laborales presentaban oportunidades de mejora.

Por este motivo, se procedió a elaborar el plan de mejora continua, con la finalidad de eliminar las bajas puntuaciones en las dimensiones ya mencionadas durante el estudio.

3.2.2 Objetivos de la intervención (general y específicos)

Objetivo general.

Conocer la percepción del clima laboral de los colaboradores de la empresa de alimentación y servicios complementarios, esto con la finalidad de identificar las dimensiones con más bajo puntaje y proponer un plan de mejora para el período 2019.

Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico sobre la base de las dimensiones del clima laboral: condiciones laborales, seguridad y salud ocupacional, liderazgo, comunicación, supervisión, involucramiento laboral, y autorrealización.

- Proponer un plan de acción de mejora continua sobre la base de los resultados obtenidos durante la evaluación.

3.2.3 Técnicas empleadas para el diagnóstico.

Si bien es cierto, existen varias técnicas e instrumentos para recolectar información. En este estudio, se emplearon *la entrevista, el focus group y la encuesta*. Para poder procesar los datos cuantitativos de la encuesta, se usó el análisis estadístico Excel.

3.2.4 Justificación de la metodología o técnica empleada

La entrevista semiestructurada. Se empleó con la finalidad de evaluar las condiciones de trabajo, así como la seguridad y salud ocupacional del personal de atención directa con el cliente de las áreas siguientes:

- Área de cocina
- Área de mantenimiento y limpieza.
- Área de cuartelaría.

Cabe resaltar que esta técnica proporciona a los investigadores la fuente directa de los hechos.

El focus group. Se utilizó con la finalidad de conseguir datos relevantes de las dimensiones liderazgo y comunicación con una muestra representativa de 6 colaboradores que ocupaban los siguientes cargos:

- Jefe de operaciones (1)
- Supervisores de todas las áreas (5)

La muestra se seleccionó sobre la base de algunos criterios: nivel de educación, cargos en común y entusiasmo.

Asimismo, es importante mencionar que el uso de esta técnica resulta ser muy beneficioso para los investigadores, por lo que suele ser eficiente, económica y rápida de aplicar.

Fomenta las relaciones más estrechas creando lazos emocionales entre los miembros del grupo y desarrolla actitudes positivas como la cooperación. Ayuda a solucionar los problemas, a resolver conflictos internos de los grupos y, además, facilita al proceso de aprendizaje.

La encuesta o escala de clima laboral CL – SPC. Fue diseñada por la psicóloga Sonia Palma Carrillo con la adaptación del autor Bravo (2015). Se aplicó a toda la población de la empresa con la finalidad de diagnosticar la percepción general de clima laboral sobre la base de las siguientes dimensiones: supervisión, comunicación, involucramiento laboral, autorrealización y comunicación.

La elección del instrumento se dio por la confiabilidad y validez que lo respalda gracias a los diversos estudios realizados. Según Bravo (2015), quien realizó la validez del constructo aseguró haber encontrado como resultado una puntuación mayor a 0.30 en la correlación ítem-test y en la versión original de la escala. Dicha investigación estuvo conformada por 1323 colaboradores de Lima Metropolitana.

A fin de obtener la confiabilidad interna del instrumento, Bravo (2015) utilizó el método del análisis factorial Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman, donde obtuvo como resultado una puntuación de 0.97 y 0.90, correlación significativamente positiva. Los resultados obtenidos en su adaptación le permitieron al autor afirmar que el instrumento es válido y confiable.

Además, hubo otros aspectos relevantes a la hora de seleccionar la encuesta clima laboral CL-SPC, que a continuación se detallan:

- El bajo costo y la facilidad de aplicación.
- Las investigaciones realizadas con la población peruana.
- La teoría clásica de grandes autores como Litwin, Stringer y Likert sobre la que se basan.

Por otro lado, también es importante resaltar que otros instrumentos no cuentan con la estandarización y son más complejos para su aplicación.

Consideraciones éticas

Con el propósito de asegurar el principio ético, se les comunicó a los examinados que su participación era totalmente anónima a la hora de llenar la encuesta y que no se les exigiría realizar la prueba si se mostraban indispuestos. Además, se les manifestó que la evaluación no les produciría ningún efecto negativo a su salud mental o física. Finalmente, se les hizo hincapié en que la evaluación era libre y de manera voluntaria.

3.3 Ejecución: “Plan de acción y de mejora continua del clima laboral y factores psicosociales 2019”

A continuación, se presenta el plan de mejora propuesto, implementado y ejecutado por el equipo de Recursos Humanos según los hallazgos obtenidos durante la investigación. Se retroalimentó continuamente a todos los colaboradores de la empresa involucrados con el propósito de incidir positivamente en los resultados.

Tabla 7

Plan de acción y de mejora continua del clima laboral y factores psicosociales 2019

	SISTEMA SSOMAC		Revisión: 01
	PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL Y FACTORES PSICOSOCIALES 2019		Área: RR. HH
			Fecha: 01/01/2019
			Pág. 4 de 15

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA DIMENSIÓN LIDERAZGO

Objetivo:	Ampliar la capacidad de persuasión y conocimiento de los líderes de turno para ejercer un buen liderazgo.	
Definición:	Capacidad de influir en un conjunto de personas para que se alcancen las metas u objetivos trazados.	Plazo: 31 diciembre 2019
Alcance:	Gerencia, Jefatura, supervisores	Meta: 85%
Seguimiento Indicador de Logro:	Cumplimiento del programa de capacitación de líderes	Inversión: S/. 0.00
Materiales:	Pizarra, lápiz, vendas, globos, hojas o pos-it y break	
Periodicidad:	Revisión de seguimiento de manera semestral	
Evidencias/fuentes de información:	Registros de asistencia al taller, registros de asistencia a la dinámica y certificado o constancia de participación al curso	

Factor de cambio	QUÉ	CÓMO			QUIÉN	CUANDO	Factores psicosociales personal (que puedan repercutir)
Liderazgo	Tipo de acción	Estrategias	Tipo de estrategias	Acciones	Responsable de ejecutar la acción	Tiempo de ejecución	
Capacidad de resolver conflictos	Fortalecer	Estrategia 1 “Talleres y dinámicas grupales”	1.1 Tormentas de ideas	• Detectar los problemas de manera inmediata. • Escuchar ambas partes implicadas. • Diseñar un plan para detectar conflictos.	El área de Recursos Humanos: • Coordinadora de RR. HH • Asistente de RR. HH	12 meses	Con el fortalecimiento de la dimensión “Liderazgo”, se reducirán los siguientes riesgos psicosociales: - agotamiento
Autoconfianza			1.2 Contar a ciegas	• Aumentar la motivación a través de los reconocimientos. • Dedicar tiempo a conocer a cada uno de los líderes. • Fomentar la retroalimentación, ya que los errores son oportunidades de aprendizaje.			

				• Evitar el favoritismo.			
Capacidad de persuadir a los demás			1.3 Lanzando aviones de papel y tipos de liderazgo	• Trabajar el poder de la confianza • Brindar pautas para poder mostrarse con autenticidad. • Enseñar a elegir los canales o medios de comunicación idóneos. • Adiestrar a mantenerse abierto y positivo ante las ideas de los demás.	• Practicante de Psicología Organizacional		- emocional - estrés - depresión
Toma de decisiones			1.4 El globo aerostático	• Aprender a identificar los riesgos latentes. • Manejar la presión social o del momento. • Tomar en cuenta las emociones antes de actuar. • Aprender a reconocer las propias limitaciones.			
Trabajo en equipo				• Reconocer el esfuerzo y el apoyo de los demás en público. • Definir de manera clara los objetivos compartidos. • Aprovechar la fortaleza de cada uno de los integrantes del equipo. • Inspirar y revisar de manera frecuente el trabajo del grupo.			
Comunicación	Crear	Estrategia 2 “Desayunos o reuniones semanales”	2.1 Desayunar o reunirse con los miembros de área una vez por semana	• Proporcionar un espacio para dialogar y escuchar a los subordinados. • Comunicar de manera directa y sin interrupciones los aciertos y desaciertos obtenidos durante la semana. • Conocer más a los integrantes del grupo y ponerse en el lugar de la otra persona. • Practicar la escucha activa con la finalidad de entender a los demás. • Dejar de ver las cosas como única y aprender la validez de todos los puntos de vista, y, por lo tanto, hay que respetarlos.			
Empatía							

Conocimiento	Fortalecer	Estrategia 3 “Capacitación teórica”	3.1 Transmitir información teóricas	• Brindar conocimientos básicos y necesarios sobre el tema de liderazgo. • Facilitar herramientas, habilidades y actitudes para interactuar dentro de la empresa. • Brindar información teórica y videos tutoriales concernientes al tema.			
--------------	------------	---	-------------------------------------	--	--	--	--

	SISTEMA SSOMAC		Revisión: 01
	PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL Y FACTORES PSICOSOCIALES 2019		Área: RR. HH
			Fecha: 01/01/2019
			Pág. 5 de 15

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

Objetivo:	Desarrollar las habilidades comunicativas y capacidades para poder reconocer, organizar y planificar comunicaciones de manera claras y fluidas siempre buscando la precisión	
Definición:	Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información que es pertinente y que está relacionada con el funcionamiento interno de la organización y con la atención tanto a sus usuarios como a sus clientes.	Plazo: 31 de julio del 2019
Alcance:	Gerencia, Jefatura, supervisores y operarios	Meta: 80%
Indicador de Logro:	Cumplimiento del programa de comunicación	Inversión: S/. 3,000
Materiales:	Pizarra, lápiz, carpeta de contenidos, <i>break</i> y Power Point	
Periodicidad:	Revisión de seguimiento de manera trimestral	
Evidencias/fuentes de información:	Registros de asistencia a la capacitación, registros de asistencia a la dinámica y murales ubicados en cada área y zonas estratégicas (fotos)	

Factor de cambio	QUÉ	CÓMO			QUIÉN	CUANDO	Factores psicosociales personal (que puedan repercutir)
Comunicación	Tipo de acción	Estrategias	Tipo de estrategias	Acciones	Responsable de ejecutar la acción	Tiempo de ejecución	
Capacidad de escuchar activamente	Fortalecer	Estrategia 1 “Talleres y dinámicas grupales”	1.1 “Teléfono descompuesto con mímicas”	Aprender a transmitir la información de manera clara y precisa, sobre todo, asegurando que el mensaje se haya recepcionado correctamente.	El área de Recursos Humanos: - Coordinadora de RR. HH - Asistente de RR. HH - Practicante de Psicología Organizacional	6 meses	Con el fortalecimiento de la dimensión “comunicación”, se reducirán los siguientes factores de riesgos psicosociales: - irritabilidad - estrés - frustración - problemas de concentración
Capacidad de usar un lenguaje apropiado			1.2 “Foto - proyección”	Permitir que el colaborador se exprese de manera apropiada y libremente, cediéndole un espacio adecuado.			
Herramientas	Crear	Estrategia 2 “Uso de herramientas de comunicación interna”	2.1 Periódicos murales por áreas	Publicar las notas informativas, informes, revistas, política de la empresa y logros mensuales.			
			2.2 Instrumentos digitales por áreas	Implementar el intranet, correo electrónico y portal del empleado.			
Conocimiento	Fortalecer	Estrategia 3 “Capacitación teórica”	3.1 Transmitir información teóricas.	- Brindar información básica del tema de comunicación dentro de las organizaciones. - Lograr que los colaboradores adquieran conocimientos necesarios. - Proporcionar herramientas, enfoques estratégicos y prácticos que les permitirán a los participantes entender y reconocer las dinámicas internas organizacionales.			

	SISTEMA SSOMAC		Revisión: 01
	PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL Y FACTORES PSICOSOCIALES 2019		Área: RR. HH
			Fecha: 01/01/2019
			Pág. 6 de 15

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA DIMENSIÓN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Objetivo:	Asegurar la integridad y el bienestar de los clientes internos y externos	
Definición:	Fomento y mantenimiento del mayor grado de bienestar físico, mental y social de los empleados en todos los niveles a través de la prevención de los daños que puedan amenazar la salud, del control de riesgos y de la adaptación del trabajo a los colaboradores, y de los colaboradores a sus puestos laborales.	Plazo: 31 diciembre 2019
Alcance:	Gerencia, Jefatura, supervisores y operarios	Meta: 90%
Indicador de Logro:	Cumplimiento de la ejecución de una política de gestión en seguridad y salud ocupacional	Inversión: S/ 31,179.70
Periodicidad:	Revisión de seguimiento de manera trimestral	
Materiales:	“Plan Anual de Seguridad y Salud Ocupacional Periodo 2019”, “Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST)”	

Factor de cambio	QUÉ	CÓMO			QUIÉN	CUANDO	Factores psicosociales personal (que puedan repercutir)
Seguridad y Salud ocupacional	Tipo de acción	Estrategias	Tipo de estrategias	Acciones	Responsable de ejecutar la acción	Tiempo de ejecución	
Implementar una política y gestión en seguridad y salud ocupacional dentro de la empresa	Crear	Estrategia 1	“Definir la política de seguridad para toda la empresa”	Implementar una gestión que se enfoque en la prevención de riesgos y dejarlo documentado en un primer apartado del Plan de Seguridad.	El área de Recursos Humanos: - Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional - Coordinadora de RR. HH	12 meses	Con la implementación de la política y gestión de seguridad y salud ocupacional, se reducirán los siguientes

	Crear	Estrategia 2	“Capacitar y sensibilizar a los colaboradores”	Preparar y enseñar actuar a los colaboradores ante cualquier riesgo laboral.			factores de riesgos psicosociales: - riesgos - peligros - accidentes
	Crear	Estrategia 3	“Asignar responsables y evaluar”	- Delegar responsabilidades a los miembros del comité, no es necesario que participen todos, ya que el proceso es estructural. - Evaluar las condiciones de trabajo y los riesgos psicosociales que se imparten en la empresa. - Identificar los riesgos reales y potenciales haciendo un diagnóstico sobre ello. - Realizar una evaluación y monitoreo, con el objetivo de prevenir posibles daños severos en la salud de los colaboradores.			

Presupuesto Anual-2019

Descripción	Precios en Soles
Mantenimiento de equipos contra incendios	7,040.00
Equipos de monitoreo	500
Calibración de equipos de monitoreo	1,200.00
Señalización	2,000.00
EPP*RR. HH	20,439.70
TOTAL	S/ 31,179.70

	SISTEMA SSOMAC		Revisión: 01
	PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL Y FACTORES PSICOSOCIALES 2019		Área: RR. HH
			Fecha: 01/01/2019
			Pág. 7 de 15

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA DIMENSIÓN CONDICIONES LABORALES

Objetivo:	Garantizar el bienestar, la seguridad y salud del colaborador		
Definición:	Percepción que guardan los trabajadores sobre las herramientas ergonómicas, físicas y psicosociales que les brinda la empresa para respetar sus actividades laborales.	Plazo: 31 diciembre 2019	
Alcance:	Jefatura, supervisores y operarios		
Indicador de Logro:	Ausentismo laboral – meta 10% Tiempo de entrega de pedidos – meta 90%	Inversión: S/ 0.00	
Periodicidad:	Revisión de seguimiento de manera mensual		
Evidencias/fuentes de información.	Solicitud del cambio de sistema y reducción de horas en las jornadas diarias, dirigida a la Gerencia General, contrato del personal, boleta de descanso (días libres) y solicitud de disminución de días en la entrega de pedidos y anulación de algunos trámites innecesarios dirigidos a la Gerencia General.		

Factor de cambio	QUÉ	CÓMO			QUIÉN	CUANDO	Factores psicosociales personal (que puedan repercutir)
Condiciones Laborales	Tipo de acción	Estrategias	Tipo de estrategias	Acciones	Responsable de ejecutar la acción	Tiempo de ejecución	
“Ausentismo laboral”	Cambiar	Estrategia 1 “Reducir las horas de trabajo”	1.1 Reducir de 12 a 10 horas por jornada diaria	Concientizar a los socios y a la Gerencia General sobre que, según la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N.º 29783- principio de prevención, los colaboradores no deben exceder en las	El área de Recursos Humanos:	12 meses	Con la modificación de las “condiciones de trabajo”, se mejorarán los

				jornadas diarias más de 10 horas de trabajo, ya que puede resultar contraproducente y terminar en accidentes.	• Coordinadora de RR. HH • Logística y compras		siguientes factores de riesgo psicosociales: - desempeño - motivación - satisfacción
				• Cumplir con la Ley de Jornadas de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo N° 27671 • Informar al cliente con los datos reales de las horas hombre sin faltar a la ética profesional.			
	Cambiar	Estrategia 2 “Cambiar el sistema de trabajo”	2.1 Modificar el sistema de 21*7 al 14*7	• Sustentar ante los socios y la Gerencia General que se debe cumplir legalmente con la Constitución Política de 1993, Sentencias del Tribunal Constitucional y Convenio 01 de la Organización Internacional del Trabajo – OIT, así como con diversos parámetros legales (TUO de la Ley de Jornada y su Reglamento, Consolidación de los Descansos Remunerados y su Reglamento) y otros parámetros interpretativos. De contar con los parámetros previamente mencionados, la jornada atípica acumulativa en la minería será válida no solo de forma legal, sino también constitucional. De lo contrario, se estaría incurriendo en falta. • Mejorar el clima laboral, sobre todo, lo concerniente a las condiciones laborales, ya que no son las más adecuadas.			

“Tiempo de entrega de pedidos”	Cambiar	Estrategia 3 “Reducir los plazos establecidos en la entrega de pedidos o requerimientos”	3.1 Optimizar los procesos de entrega de pedidos o requerimientos	- Eliminar los trámites burocráticos para la aprobación del requerimiento. - Reducir el tiempo de entrega de 20 días a 7 días como plazo máximo. - Solicitar la compra de lo requerido con anticipación para, de esta forma, contar con <i>stock</i>.			
--------------------------------	---------	--	---	---	--	--	--

	SISTEMA SOMAC		Revisión: 01
	PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORA CONTINUA DEL CLIMA LABORAL Y FACTORES PSICOSOCIALES 2019		Área: RR. HH
			Fecha: 01/01/2019
			Pág. 8 de 15

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA LA DIMENSIÓN SUPERVISIÓN

Objetivo:	Mejorar las habilidades de supervisión para que, luego, pueda incidir en la productividad	
Definición:	La supervisión está constituida por las percepciones que los directivos y jefes encargados de esta labor tienen sobre la funcionalidad y significación de la actividad laboral. Para ello, es imprescindible una relación que apoye y oriente las labores que forman parte del desenvolvimiento diario de los trabajadores.	Plazo: 31 de julio del 2019
Alcance:	Jefatura, supervisores	Meta: 95%
Indicador de Logro:	Participación a eventos programados para líderes de turno	Inversión: S/. 2,000
Materiales:	Pizarra, lápiz, carpeta de contenidos, <i>break</i> , Power Point, botella de agua, rótulo de peligro y dos vasos.	
Evidencias/fuentes de información.	Certificado o constancia de participación y registros de asistencia a la dinámica	

Factor de cambio	QUÉ	CÓMO			QUIÉN	CUANDO	Factores psicosociales personal (que puedan repercutir)
Supervisión	Tipo de acción	Estrategias	Tipo de estrategias	Acciones	Responsable de ejecutar la acción	Tiempo de ejecución	
Habilidades comunicativas	Fortalecer	<i>Estrategia 1</i> “Talleres y dinámicas grupales”	1.1 Dinámica grupal “Juego de roles”	- Determinar los procedimientos y acciones sobre la base de las necesidades de cada circunstancia. - Mantener el contacto visual al momento de transmitir el mensaje al equipo de trabajo. - Ser claro y conciso en las asignaciones de tareas o funciones. - Prestar atención al lenguaje corporal de los miembros del equipo.	El área de Recursos Humanos: - Coordinadora de RR. HH - Asistente de RR. HH - Practicante de Psicología Organizacional	6 meses	Con el fortalecimiento de la dimensión “supervisión”, se reducirán los siguientes factores de riesgos psicosociales: - irritabilidad - estrés - frustración - problemas de concentración
Capacidad para trabajar bajo presión			1.2 Dinámica grupal “negociación”	- Evaluar a los miembros del equipo basándose en la economía y la eficacia de los resultados que obtenga. - Planificar, organizar, y priorizar los trabajos de mayor demanda, sobre todo, con fechas o plazos cortos de entrega. - Confiar en el equipo de trabajo para un buen resultado.			
Responsabilidad			1.3 Dinámica grupal “Sillas corporativas”	- Basarse en la filosofía democráticas. - Permitir que los demás miembros del equipo puedan expresarse y dar a conocer sus sugerencias. - Respetar al equipo de trabajo buscando siempre propiciar la iniciativa de los demás miembros. - Fomentar la integración del grupo, en cada actividad realizada por la empresa.			
Respeto							
Trabajo en equipo							
Compromiso							

Conocimiento	Fortalecer	Estrategia 2 “Capacitación teórica”	3.1 Transmitir información teórica.	• Brindar información teórica de los siguientes temas: conceptos básicos, técnicas, principios y estilo de supervisión. También, se aborda el tema de liderazgo para una supervisión efectiva y se finaliza con un video tutorial sobre supervisión eficaz.			
--------------	------------	--	---	---	--	--	--

3.3. Indicadores de logro

Tabla 8

Indicador de logro

Dimensión			
(por mejorar o fortalecer)	Indicador	Meta y plazo establecido	Medición
Liderazgo	Cumplimiento del programa de capacitación de líderes	-Al 31 diciembre 2019, la meta establecida es del 85%	Se Obtuvo una meta equivalente o superior de 86%
Comunicación	Cumplimiento del programa de comunicación	-Al 31 de julio del 2019, la meta establecida es del 80%	Se Obtuvo una meta equivalente o superior de 87%
Seguridad y Salud Ocupacional	Cumplimiento de la implementación de una política de gestión en seguridad y salud ocupacional	-Al 31 diciembre 2019, la meta establecida es del 90%	Se Obtuvo una meta equivalente o superior de 100%
Condiciones Laborales	Ausentismo Laboral	-Al 31 diciembre 2019, la meta establecida es del 10%	Se Obtuvo una meta equivalente o superior de 7%
	Tiempo de entrega de pedidos	Al 31 diciembre 2019, la meta establecida es del 90%	Se Obtuvo una meta equivalente o superior de 100%
Supervisión	Participación a eventos programados para líderes de turnos	-Al 31 de julio del 2019, la meta establecida es del 95%	Se Obtuvo una meta equivalente o superior de 100%

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1. Evidencias, fuentes y registros

A continuación, se mostrarán las evidencias y fuentes de recopilación de datos que se usó para la medición de los indicadores:

- Registros de asistencia al taller (ver Anexo 1).
- Registros de asistencia a la dinámica (ver Anexo 2).

- Solicitud del cambio de sistema y reducción de horas en las jornadas diarias dirigida a la Gerencia General. (Ver Anexo 3).
- Contrato del personal. (Ver Anexo 4).
- Boleta de descanso (días libres). (Ver Anexo 5).
- Solicitud de reducción de días en la entrega de pedidos y anulación de algunos trámites innecesarios dirigidos a la Gerencia General. (Ver Anexo 6).

3.4 Monitoreo y evaluación de la intervención

Se dio seguimiento a la intervención realizada con las mediciones de los indicadores de gestión de recursos humanos, que, a continuación, se presentan:

- Cumplimiento del programa de capacitación de líderes (Ver Anexo 7).
- Cumplimiento del programa de comunicación. (Ver Anexo 8).
- Cumplimiento de la implementación de una política de gestión en seguridad y salud ocupacional. (Ver Anexo 9).
- Ausentismo Laboral. (Ver Anexo 10).
- Tiempo de entrega de pedidos. (Ver Anexo 11).
- Participación a eventos programados para líderes de turnos. (Ver Anexo 12).

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados cualitativos y cuantitativos por dimensiones:

4.1 Resultados cualitativos

Los resultados del clima laboral de las dimensiones de condiciones de trabajo y seguridad, así como de salud ocupacional, se enfocan en las respuestas emitidas por los colaboradores de atención directa al cliente durante el proceso de la entrevista.

En general, la mayoría de los colaboradores entrevistados manifestaron que las jornadas de trabajo son más de 12 horas al día y que los requerimientos, como herramientas, equipo e insumos, no eran entregados de manera oportuna. Adicionalmente, respecto a la infraestructura, los encuestados consideraron que eran los adecuados, dado que la empresa minera se encargaba de su correcto mantenimiento.

Por otro lado, respecto al tema de seguridad y salud ocupacional, la mayoría manifestó que presentaba ciertas debilidades, debido a que no existía una política o gestión en seguridad; por consiguiente, no había un procedimiento establecido a seguir para la prevención de accidentes. Asimismo, comunicaron ser conscientes de que las capacitaciones son importantes para ayudar a prevenirlos, pero, desafortunadamente, la empresa empleadora no asignaba un presupuesto anual para ello.

Figura 11

Informe de la entrevista semiestructurada a los colaboradores de atención al cliente

Entrevista Semiestructura – Informe
Introducción
Entrevistado por la coordinadora de RR. HH: Bach. Evelyn Zuñiga Cristobal. El pasado 15 de mayo del 2018, se entrevistó a 9 colaboradores de atención directa al cliente, pertenecientes al área de cocina, mantenimiento/limpieza y cuartelaria. Con el objetivo de “Diagnosticar las condiciones de laborales y de seguridad en el trabajo”.
Entrevista
Se realizó la entrevista a los 9 colaboradores de las áreas de atención al cliente, a quienes se les formulo las preguntas siguientes: Pregunta: 1 ¿Cómo considera usted, que son las jornadas de trabajo dentro de la empresa? Pregunta: 2. ¿En el desarrollo de sus actividades diarias dispone usted de herramientas, equipos e insumos, necesarios para su realización? Pregunta: 3. ¿Disponen los distintos lugares de la empresa o área de trabajo de los niveles de iluminación mínimos y un buen confort? Pregunta: 4. ¿ Qué opina usted sobre el trabajo que viene realizando la empresa con respecto al tema de seguridad y salud ocupacional? Pregunta: 5. ¿ Puede describir los procedimientos de seguridad y salud ocupacional de la empresa? Pregunta: 6. ¿ Considera que las capacitaciones en el tema de seguridad ocupacional nos ayuda a prevenir accidentes?
Conclusiones
Se analizó las respuestas de los participantes y se determinó las siguientes conclusiones: Conclusión: 1 Las jornadas de trabajo son largas más de doce horas al día, y los días de descanso son muy cortos. Conclusión: 2 Las herramientas, equipos e insumos requeridos no son entregados en su momento, el proceso que maneja logística y compras es defectuoso. Conclusión: 3 La iluminación, la infraestructura en el área de trabajo son las adecuadas, porque en cierto modo es responsabilidad de la minera en mantener un espacio de trabajo adecuado, y sobre todo brindar el mantenimiento necesario. Conclusión: 4 El tema de seguridad y salud ocupacional dentro de la empresa es un punto débil puesto que, anteriormente no se contaba con una política implementada y mucho menos con un profesional en el tema. Conclusión: 5 Los procedimientos de seguridad y salud ocupacional no son difundidas, o quizás se encuentre en proceso de implementación. Lo cierto es que los trabajadores no lo conocen. Conclusión: 6 Las capacitaciones son importantes para prevenir cualquier tipo de accidentes, pero lamentablemente solo reciben algunas capacitaciones brindada por la minera, más no de la empresa empleadora.

Fuente: Elaboración propia.

Para la medición de las dimensiones de liderazgo y comunicación, se empleó la técnica *focus group*, con la finalidad de poder obtener informaciones relevantes de los líderes de turno. Los resultados mostraron los siguientes hallazgos:

Al momento de abordar la primera pregunta sobre la definición en cuanto al concepto de liderazgo, el grupo participante opinó en su gran mayoría lo siguiente: “Que el liderazgo se define como la capacidad de poder persuadir a otros e influenciar en las personas para poder lograr un objetivo en común. Por otro lado, una minoría no tenía claro el concepto”.

Teniendo como premisa el perfil que caracteriza a un líder, el grupo participante en su gran mayoría mostró lo siguiente: “No tener claro cuál era el perfil que debe tener un líder; solo un grupo muy reducido, opinó que un líder debe contar con una visión estratégica”.

Asimismo, ante la interrogante ¿Se necesita de un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planteados por la empresa? La mayoría, por no decir casi todos, opinaron lo siguiente: “Es necesario trabajar en equipo para poder alcanzar los objetivos planteados por la empresa, pero lamentablemente los subordinados prefieren trabajar cada uno por su cuenta, de manera individual”.

Con respecto a si escuchan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados, gran parte de los participantes manifestaron lo siguiente: “Que, si bien es cierto, escuchan las sugerencias de sus subordinados, estas no son trasladadas a la Gerencia General y a los socios, debido a que no son bien recibidas y muchos menos escuchadas. Puesto que imponen sus propias ideologías”.

En cuanto a lo que se refiera a la comunicación fluida con los subordinados, buena parte del grupo participante opinó lo siguiente: “Que no existe una buena

comunicación entre jefes y subordinados, debido a que los mismos colaboradores ponen obstáculos y barreras, dificultando la comunicación, y prefieren no comunicar lo que pasa durante la jornada de trabajo. Por otro lado, un grupo muy reducido opinó que si hay una comunicación fluida”.

Figura 12

Informe del focus group

Informe del focus gruop	
Tema:	Liderazgo y comunicación
Objetivo:	Conocer de qué manera se da el liderazgo y la comunicación de los jefes y supervisores de turno.
Participantes:	La muestra estuvo conformada por seis miembros de la empresa, un jefe de operaciones y cinco supervisores de área.
Duración:	Una hora y media.
En este apartado se presenta los resultados del Focus Group realizado a los líderes de la empresa de alimentación y servicios complementarios.	
Pregunta 1. ¿Cómo se definirían el liderazgo?	
Ante la pregunta planteada opinaron la mayoría de los participantes que el liderazgo se define como la capacidad de poder persuadir a otros e influenciar en las personas para poder lograr un objetivo en común. Por otro lado, una minoría no tenía claro el concepto.	
Pregunta 2. ¿Cuál es el perfil que caracteriza a un líder?	
La mayoría de los participantes mostró no tener claro cuál era el perfil que debe tener un líder; solo un grupo muy reducido, opinó que un líder debe contar con una visión estratégica.	
Pregunta 3. ¿Se necesita de un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planteados por la empresa?	
Todos los encuestados opinaron ante esta pregunta que si es necesario trabajar en equipo para poder alcanzar los objetivos planteados por la empresa, pero lamentablemente los subordinados prefieren trabajar cada uno por su cuenta, de manera individual.	
Pregunta 4. ¿Escuchan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados?	
Todos los participantes opinaron que, si bien es cierto, escuchan las sugerencias de sus subordinado estas no son trasladadas a la gerencia general y a los socios, debido a que no son bien recibidas y muchos menos escuchadas. Puesto, que imponen sus propias ideologías.	
Pregunta 5. ¿Consideran que la comunicación es fluida con sus subordinado?	
La mayoría de los participantes opinaron que no existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, debido a que los mismo colaboradores ponen obstáculos y barrera dificultando la comunicación, y prefieren no comunicar lo que pasa durante la jornada de trabajo. Por otro lado, un grupo muy reducido opinaron que si hay una comunicación fluida.	

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Resultados cuantitativos

4.2.1 Resultado general del clima laboral

A continuación, se muestra la tabla y el gráfico de resultado general o índice de precepción de los colaboradores de la empresa:

Tabla 9

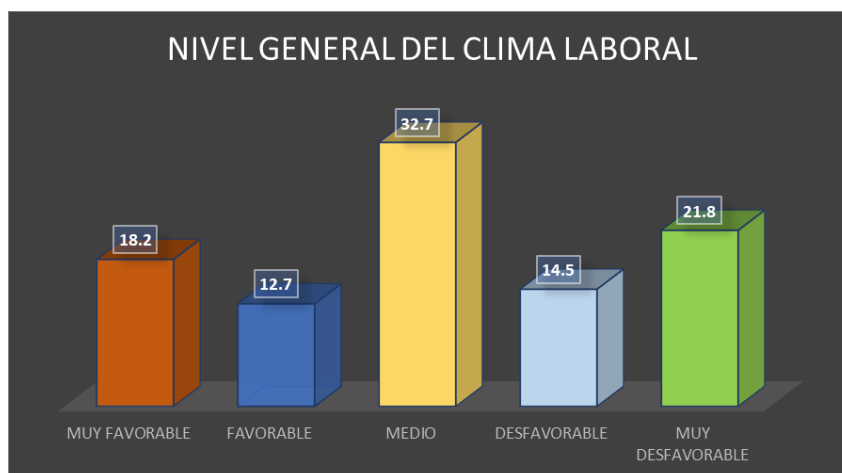
Niveles generales clima laboral

NIVEL	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY FAVORABLE	10	18.2%
FAVORABLE	7	12.7%
MEDIO	18	32.7%
DESFAVORABLE	8	14.5%
MUY DESFAVORABLE	12	21.8%
TOTAL	55	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13

Niveles generales de clima laboral



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos evidenciaron que el clima laboral de los colaboradores de la empresa se ubica en una categoría media representada con un 32,7 %, según la escala de puntuaciones.

Tabla 10

Valores resultantes de la escala clima laboral “CL-SPC”

CATEGORIA	FACTORES	PUNTAJE TOTAL
Muy favorable	42 - 50	210 - 250
Favorable	34 - 41	170 - 209
Medio	26 - 33	130 - 169
Desfavorable	18 - 25	90 - 129
Muy desfavorable	10 - 17	50 - 89

Fuente: Manual de la escala Clima Laboral “CL-SPC”

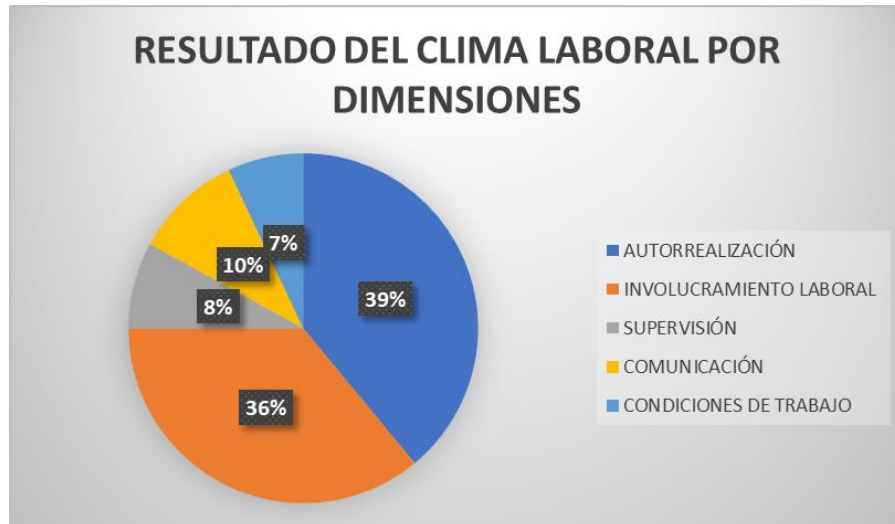
Autor: PhD. Sonia Palma Carrillo, 2004

4.2.2 Resultado del clima laboral por dimensiones

A continuación, se muestra el resultado de la encuesta del clima laboral por dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Figura 14

Resultado del clima laboral por dimensiones



Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión de que la empresa destaca con una puntuación favorable en las dimensiones de autorrealización e involucramiento laboral.

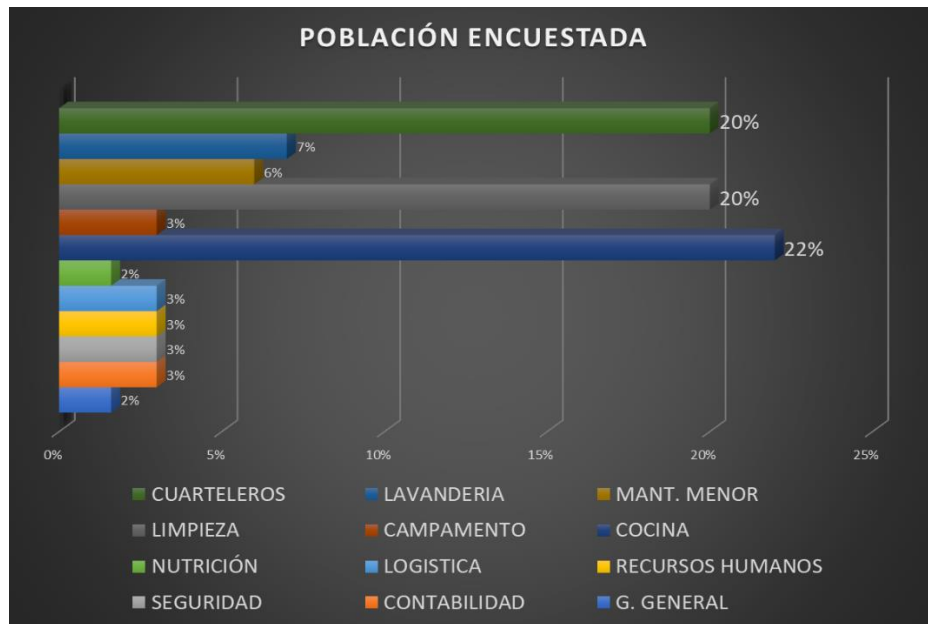
Por otro lado, sus puntuaciones más bajas se encuentran en las dimensiones de supervisión, seguida de las dimensiones de comunicación y, finalmente, las de condiciones laborales.

4.2.3 Resultados de la población encuestada

A continuación, se muestran los resultados de la población encuestada:

Figura 15

Resultados de la población encuestada



Fuente: Elaboración propia.

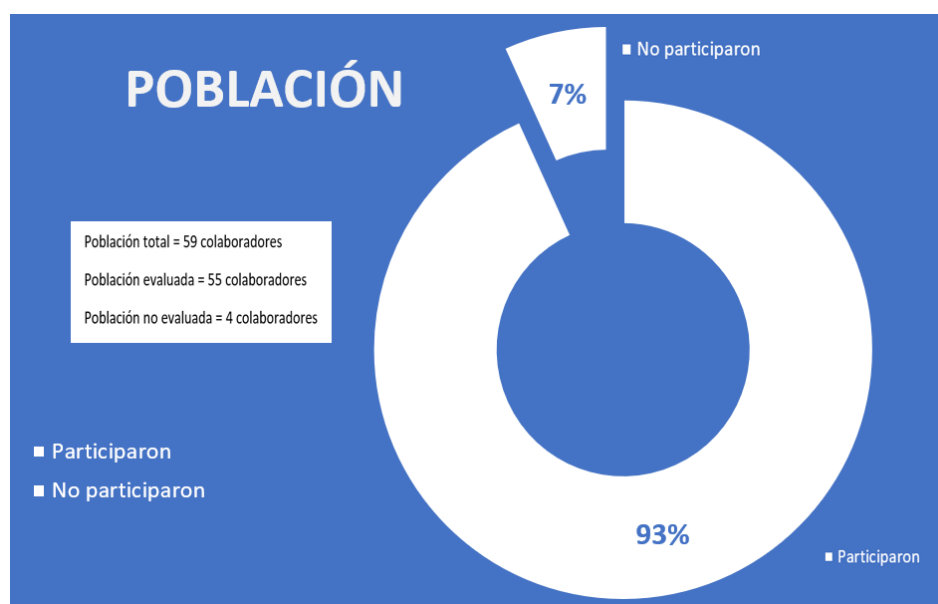
Con los resultados obtenidos sobre la población encuestada, se llegó a la conclusión de que la concentración de colaboradores participantes en el estudio corresponden a las siguientes áreas: cuartelería, mantenimiento y limpieza, y cocina.

4.2.4 Resultados del factor población

A continuación, se muestra el resultado del factor población:

Figura 16

Población



Fuente: Elaboración propia.

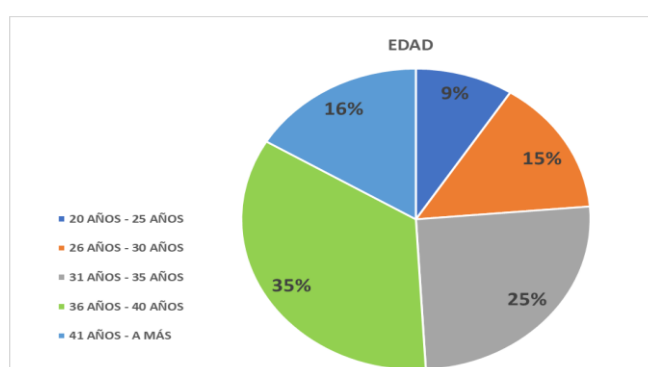
Con los resultados obtenidos de la población, se llegó a la conclusión de que la participación de los colaboradores fue de un 93% y solo un 7% no participó, debido a que se encontraba con descanso médico, vacaciones o días libres.

4.2.5 Resultados del factor edad

A continuación, se muestra el factor edad:

Figura 17

Edad



Fuente: Elaboración propia.

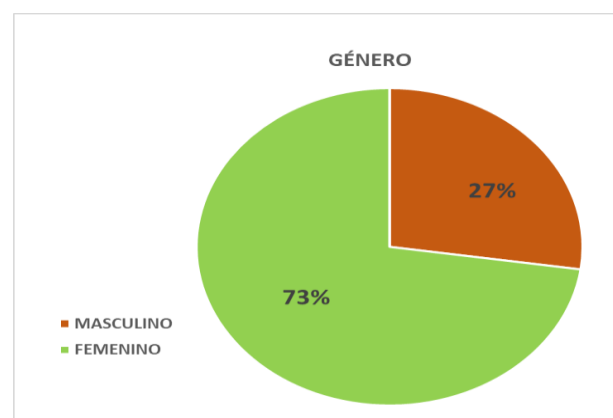
Con los resultados obtenidos de la variable edad, se concluyó que los colaboradores tienen una edad promedio entre 31 a 40 años. Son pocos los colaboradores que tienen edades entre el rango de 20 a 30 años.

4.2.6 Resultados del factor género

A continuación, se muestra el factor género:

Figura 18

Género



Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojaron que el sexo femenino es el que más predomina en la empresa y que el sexo masculino es representado por una minoría.

4.3. Análisis de los resultados encontrados con fuentes

De acuerdo con el objetivo planteado para este estudio, donde se busca conocer la percepción del clima laboral de los colaboradores de la empresa de alimentación y servicios complementarios, y con el propósito de proponer un plan de acción de mejora continua, se procedió a analizar el resultado general obtenido, el cual evidenció un nivel de percepción medio representado con un 32,7%.

Dicho resultado guarda similitud con el estudio que el autor Gálvez (2017) llevó a cabo. En este, se encontró que el clima laboral de la institución tenía una puntuación moderada. Se consideraba que el clima laboral satisfacía las necesidades y expectativas, pero no en el nivel adecuado que se necesita. Con respecto a la dimensión liderazgo, el cual es definitivo para el clima que se experimenta dentro de la empresa, la puntuación general que se obtuvo se posicionó en un nivel moderado, con un 51,2%. Por ello, se consideró necesario un plan de mejora.

Asimismo, otro resultado similar al estudio presentado fue del autor Benavides (2017), quien en su investigación sobre el clima laboral en el Hotel José Antonio encontró un “nivel medio” de precepción, con baja puntuación en las dimensiones de liderazgo y comunicación.

Según el modelo propuesto por los autores Litwin y Stringer, las dimensiones del clima laboral se relacionan entre sí. Con los hallazgos obtenidos del presente estudio, se confirmó que efectivamente existe una estrecha relación entre el clima laboral y los objetivos de la empresa, como también al liderazgo, a la estructura y a las decisiones tomadas (ver Figura 2).

4.4 Reflexión de la experiencia.

4.4.1 Limitaciones encontradas en el proceso de intervención

Principalmente, el tiempo y la autorización para la suspensión de actividades fueron las limitaciones más resaltantes durante el estudio. El tiempo debido a la carga laboral de los colaboradores y la autorización por los trámites burocráticos para la suspensión de actividades laborales. Cabe resaltar que el permiso tenía que ser autorizado por el cliente.

Asimismo, no todos los colaboradores participantes llegaron a la hora indicada para las evaluaciones programadas, lo que generó, de cierto modo, retrasos en el proceso.

Otra de las limitaciones fue que la empresa no contaba con mediciones anteriores del clima laboral, por lo que este estudio fue la primera evaluación.

4.4.2 Impacto en la institución con los resultados hallados

Los resultados del estudio del clima laboral realizados a la empresa y, sobre todo, la implementación de un plan de acción de mejora continua impactó de la siguiente manera:

- Tanto los socios como el gerente general de la empresa pudieron conocer que sus colaboradores se mostraban descontentos con algunos aspectos de la empresa.
- Se redujo el tiempo de entrega de los requerimientos (materiales, equipo, herramientas e insumos) de 20 a 7 días como plazo máximo. De esta forma, se logró una reducción al 100% en la entrega.
- Se redujo el índice de ausentismo laboral a un 7% con la reducción de horas de trabajo en las jornadas diarias y los cambios en el sistema de descansos.
- Se mejoraron considerablemente los aspectos de liderazgo, comunicación y supervisión gracias a las capacitaciones, talleres y dinámicas realizadas durante el periodo indicado.
- Se logró implementar la política de seguridad y salud ocupacional.

4.4.3 Aporte en el área psicológica y en el contexto

Para realizar el estudio del clima laboral, se puso en práctica la experiencia profesional con la finalidad de realizar un diagnóstico inmediato sobre el clima laboral e identificar algunas debilidades mostradas durante el estudio. Con ello, se propusieron acciones de mejora a corto y mediano plazo.

Efectivamente, con la ejecución del “Plan de acción y de mejora continua del clima laboral y factores psicosociales 2019”, se observaron efectos positivos. Ejemplo de ello es que las quejas de los clientes internos y externos se redujeron considerablemente, los trabajadores empezaron a llegar puntual al centro de trabajo después de su días libres, los requerimientos solicitados eran entregados de manera oportuna, la comunicación entre los miembros de la empresa se volvió más fluida y efectiva, las condiciones de trabajo cambiaron en gran medida y, sobre todo, tanto el liderazgo como la supervisión mejoró considerablemente.

Por otro lado, la intervención realizada permitió reducir o prevenir factores de riesgo psicosociales, tales como la desmotivación, la baja productividad, la propensión a los accidentes, insatisfacción y, por último, el índice de ausentismo laboral.

En este sentido, un profesional de Psicología Organizacional no solo debe busca propiciar un ambiente positivo en el trabajo, sino que también debe aportar con sus conocimientos para un fin único, que, en este caso, es alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

Desde esa perspectiva, los aportes de un psicólogo organizacional son muy necesarios e importantes en el contexto laboral, porque no solo busca mejorar

algunas debilidades encontradas, sino que también busca identificar los factores externos que puedan estar afectando a las operaciones dentro de la organización.

4.4.4 Demandas profesionales requeridas (competencias)

Las demandas o competencias requeridas para la realización del presente estudio fueron las siguientes:

- Ética: durante todo el proceso que conllevó el estudio, se manejó con la ética profesional.
- Establecer límites en la relación: durante todo el estudio, se entabló amistades o relaciones sin comprometer al estudio.
- Capacidad de abstracción, análisis, y síntesis: en el estudio. fue necesario emplear el pensamiento analítico para poder comprender las respuestas y llegar a una conclusión de los hechos.
- Capacidad para manejar grupos: para la aplicación de las técnicas empleadas durante la evaluación, se trabajó con grupos pequeños y un grupo grande.

4.4.5 Autoevaluación y autocrítica personal e institucional

Proponer un plan de acción de mejora continua a la empresa con el objetivo de mejorar el clima laboral de sus colaboradores resultó todo un desafío profesional; dicho de otro modo, se aprovechó el tiempo y el espacio para seguir poniendo en práctica la experiencia profesional.

Asimismo, fue importante comprometerse completamente con el propósito de obtener un resultado sin sesgo, sobre todo, para cumplir con la meta profesional trazada para ese periodo.

Además, la alta dirección mostró en todo momento un cierto grado de desconfianza, porque pensaron que dicho estudio generaría retrasos en la jornada laboral y gastos innecesarios, pero, pese a las circunstancias, se pudo concluir de manera satisfactoria la investigación.

RECOMENDACIONES

Partiendo de los resultados obtenidos en la evaluación sobre el clima laboral, se recomendó a los socios y a la Gerencia General de la empresa tener en cuenta lo siguiente:

En primer lugar, se debió realizar “Un Plan de Acción de Mejora Continua y Factores Psicosociales” para las dimensiones de puntuaciones bajas, en este caso, las dimensiones de liderazgo, de comunicación, de seguridad y salud ocupacional, de condiciones laborales, y de supervisión.

- Dimensión de liderazgo:

Se recomendó realizar dinámicas grupales, talleres y capacitaciones a nivel teórico con el propósito de mejorar o fortalecer las competencias o habilidades de autoconfianza, creatividad, comunicación, empatía, capacidad de resolver conflictos, capacidad de persuadir a los demás, empoderamiento, y capacidad de trabajar en equipo y toma de decisiones.

Para ello, se sugirieron realizar las siguientes actividades:

- Buscar estrategias para detectar los problemas de manera inmediata dentro del equipo de trabajo.
- Aumentar la motivación a través de los reconocimientos.
- Enseñar a los trabajadores a elegir los canales o medios de comunicación idóneos.
- Comunicar al equipo de trabajo de manera directa, asertiva y sin interrupciones tanto los aciertos como los desaciertos obtenidos durante la semana.

- Brindar información teórica y videos tutoriales concernientes al tema.
- Dimensión de comunicación:

Se recomendó implementar el uso de técnicas o herramientas de comunicación interna como, por ejemplo, periódicos murales por áreas para publicar notas informativas, informes, revistas, política de la empresa y logros mensuales. Asimismo, se aconsejó el empleo de instrumentos digitales por áreas como, por ejemplo, el intranet, el correo electrónico y el portal del empleado.

Por otro lado, se sugirió realizar capacitación teórica en el tema de comunicación dentro de las organizaciones, así como dinámicas grupales y/o talleres, con la finalidad de fortalecer las competencias, tales como la capacidad de escuchar activamente y la capacidad de usar un lenguaje apropiado.

Para ello, se debieron realizar las siguientes actividades:

- Permitir que el colaborador se exprese de manera apropiada y libremente cediéndole un espacio adecuado.
- Prestar atención adecuada cuando la otra persona esté hablando o quiera transmitir un mensaje.
- Proporcionar herramientas, enfoques estratégicos y prácticos que les permitan a los participantes entender y reconocer las dinámicas internas organizacionales a nivel teórico.
- Dimensión de seguridad y salud ocupacional:

Se recomendó la ejecución de una política y gestión en seguridad y salud ocupacional, junto con el equipo multidisciplinario de la compañía, con el objetivo de asegurar la integridad y el bienestar de los clientes internos y externos.

Para ello, se propusieron realizar las siguientes actividades:

- Implementar una gestión relativa a la prevención de riesgos y dejarlo documentado en un primer apartado del Plan de Seguridad.
- Capacitar, preparar y enseñar cómo actuar a los colaboradores ante cualquier riesgo laboral.
- Evaluar las condiciones de trabajo y los riesgos psicosociales que imperan en la empresa.
- Delegar responsabilidades a los miembros del comité. No es necesario que participen todos, ya que el proceso es estructural.
- Realizar una evaluación y monitoreo con el objetivo de prevenir posibles daños severos en la salud de los colaboradores.

- Dimensión de condiciones laborales:

Dentro de esta dimensión, se trabajaron dos aspectos: en primer lugar, el ausentismo laboral y, en segundo lugar, el tiempo de entrega de pedidos.

En primera instancia, se recomendaron modificar las horas de trabajo en las jornadas diarias de 12 h a 10 h 30 min de trabajo, según la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Del mismo modo, se cambió el sistema de trabajo o descanso de 21 días de trabajo con 7 días de descanso a un sistema más cómodo de 14 días de trabajo con 7 días de descanso, también según la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Por otro lado, con respecto al tiempo de entrega de pedidos, se sugirió reducir o eliminar los trámites burocráticos para la aprobación de los requerimientos de 20 días a 7 días como plazo máximo.

- Dimensión de supervisión:

Se recomendaron realizar dinámicas grupales, talleres y capacitaciones a nivel teórico con el propósito de fortalecer las siguientes competencias: habilidades comunicativas, capacidad para trabajar bajo presión, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo y compromiso.

Para ello, se sugirieron realizar las siguientes actividades:

- Permitir que los demás miembros del equipo puedan expresarse y dar a conocer sus sugerencias.
- Fomentar la integración del grupo en cada actividad realizada por la empresa.
- Determinar los procedimientos y acciones sobre la base de las necesidades de cada circunstancia.
- Mantener el contacto visual al momento de transmitir el mensaje al equipo de trabajo.
- Brindar información teórica como conceptos básicos, técnicas, principios y estilo de supervisión.
- Abordar el tema de liderazgo para una supervisión efectiva y finalizar con un video tutorial sobre supervisión eficaz.

2. En segundo lugar, se recomendaron implementar los indicadores de medición para verificar los resultados, la efectividad y, sobre todo, comprobar el cumplimiento de estas.

3. En tercer lugar, se propuso realizar la medición del clima laboral de manera anual y hacer un análisis comparativo con los resultados de esta evaluación, esto con la finalidad de profundizar en las dimensiones que presenten puntuaciones bajas.
4. En cuarto lugar, a partir de los resultados obtenidos, se recomendó realizar una medición de los factores psicosociales en el trabajo con el objetivo de tener una visión de las condiciones implicadas en los factores de riesgo o protectores que repercuten en la salud de los trabajadores. Para ello, se debería utilizar un instrumento especializado en la evaluación de factores de riesgos psicosociales o una escala de riesgos intralaborales. Asimismo, la medición debería realizarse de manera anual, también, para conocer la evolución del clima laboral.

CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos del estudio, se llegó a la conclusión de que la empresa muestra un a categoría media con respecto al clima laboral, según la tabla de puntuación, en la cual se representa con un nivel de precepción general de 32,7%. Según la interpretación realizada por la autora Sonia Palma, esto significa que la empresa cuenta con las condiciones para efectuar sus funciones, aunque no sean las óptimas para un desarrollo eficiente.

Por otro lado, el estudio muestra puntuaciones favorables en las dimensiones de involucramiento laboral y de autorrealización, pues estas se encuentran con un 36% y un 39%, respectivamente.

Asimismo, con los resultados evidenciados, se llegó a la conclusión de que el estudio realizado se ajusta al modelo propuesto por los autores Litwin y Stringer (1968), sobre todo, porque el clima laboral influye directamente en el comportamiento de los colaboradores.

En definitiva, después de haber revisado antecedentes y conceptos sobre los factores de riesgo psicosociales es posible afirmar que, si no son detectados a tiempo, no solo pueden afectar al clima laboral, sino que también causarían daños psicológicos a los colaboradores.

El autor Moreno (2011) define los factores psicosociales como representados por la estructura, la cultura, el clima laboral, las condiciones y el diseño del trabajo y los tipos de liderazgo. Estos pueden ser tanto positivos como negativos y van a influir en el colaborador, ya sea mediante las percepciones y experiencias, así como también sobre su salud, en el rendimiento laboral y en la satisfacción de los colaboradores (citado por Medina, 2020).

Por último, se propuso y se ejecutó el “Plan de acción de mejora continua del clima laboral y factores psicosociales 2019” con el objetivo de mejorar las dimensiones de puntuaciones bajas.

REFERENCIAS

- Altez, S. y Arias, C. (2019). *Clima laboral y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en la mediana y gran empresa de venta al por menor de calzado y prenda de vestir del Emporio Comercial de Gamarra, año 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Archivo digital.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625954>
- Barranco, A. (2016). *Clima organizacional de un gran lugar para trabajar. ¿Depende del departamento de Recursos Humanos?* [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas.
<http://hdl.handle.net/11531/7426>
- Benavides, J. (2017). *Clima laboral de los colaboradores del área de alimentos y bebidas del hotel José Antonio, Miraflores, Lima, Perú, año 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio digital.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22360?show=full>
- Gálvez, L. (2017). *Clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, Lima, Perú, año 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Archivo digital.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/6191>
- Guerra, L. y Pérez, S (2020). *Diagnóstico del clima laboral para empresas Servimantenimientos Eléctrico Industrial DAPP, Valle del Cauca, año 2020* [Tesis de título, Universidad Del Valle]. Archivo digital.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/21123>

- Huamani, D. y Paucar, D. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Express Jeans C & O S.A. 2020* [Tesis de bachiller, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16629>
- Líder del emprendimiento (s.f.). *Riesgos psicosociales en el trabajo*. <https://www.liderdelemprendimiento.com/riesgos-psicosociales-en-el-trabajo/>
- Medina, D. (2017). *Clima laboral en el personal administrativo de la Universidad San Pedro de Chimbote, 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad San Pedro]. Repositorio institucional. <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/4597>
- Medina, L. (2018). *Clima laboral y comunicación organizacional en los colaboradores de la empresa Inversiones Eivissa SAC “Picas bar” – Barranco* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio digital. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/857>
- Molina, M. (2019). *Medición y Diseño del plan de mejora del clima organizacional en el área administrativa de la empresa PEPSICO ALIMENTOS, Quito, año 2019* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio digital. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17964>
- Núñez, A y Jiménez, S. (2018). *Diagnóstico del clima laboral en una empresa de alimentos* [Tesis de maestría, Universidad De Especialidades Espíritu Santo UEES]. Archivo digital. <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/2961>

- Palma S. (2004). *Escala clima laboral CL - SPC*
https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n
- Pastor, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/916a49c1-fd7b-4143-afd4-92b465b571d5>
- Picón, C. (2019). *Diagnóstico del clima laboral en el área de control de deuda y cobranza, SUNAT basado en el instrumento, año 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Dspace.
<http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/2200>
- Ruíz, N. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegi-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2912>
- Sandoval, D. (2020). *Diagnóstico del Clima Laboral en la escuela de posgrado de la Universidad Nacional De Piura, año 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional De Piura].
<https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/3041>
- Soria, A., Pedraza, N. y Bernal, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria*, 29, 1– 14. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>

- Sotomayor, S. (2019). *Relación del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de la I.E.P. Juan Abad en el distrito de Motupe* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Dspace. <http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/2228>
- Vargas, M. (2017). *Percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de inglés de una universidad privada en Lima* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio institucional Pirhua. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2888>
- Arano, R., Escudero, J., y Delfín, L. (2017) Clima organizacional: agente del cambio en el diseño organizacional. Instituto de Investigaciones y Estudio Superiores de las Ciencias Adminsitrativas. [Universiad Veracruzana] <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/06CA201602.pdf>
- Medina, A. (2020). *Influencia de los Factores Psicosociales en la Percepción del Clima Laboral en una Organización Musical sin fines de Lucro*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica San Pablo]. <https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16308/3>.
- García, C., Quiroz, M., y Yaya, A. (2018). *La incidencia de los Factores Psicosociales en el Clima y Productividad Laboral* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle>
- Portero, C. (2021). *Factores de riesgo psicosocial y clima laboral en la industria metalmecánica* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato].

Repositorio

institucional.

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/33484>

ANEXOS

Anexo 1

Registros de asistencia al taller

ACTA DE ASISTENCIA

Nº Corr. 2019-ER. TALLER

ASUNTO: TALLER "TORRENTO DE IDEAS" PARA LÍDERES.

RESPONSABLE: EVELYN ZUNIGA CUSTODAL DNI: 41591879

FECHA: 10/07/2019 HORA INICIO: 02:15 PM

LUGAR: SALA DE CAPACITACIONES HORA TERMINO: 03:00 PM

Reunión ☐

Capacitación ☐

Sensibilización ☐

Simulacros ☐

Charla ☐

TALLER ☒

No.	APELLIDOS Y NOMBRES (Completo con letra imprenta)	DNI	FIRMA	EMPRESA	AREA	U. PRODUCCION
1					Contabilidad	Valcan
2					SEGURIDAD	Valcan
3					Gerencia	Valcan
4						
5	* FALTARON (4) PARTICIPANTES					
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

Registros de asistencia a la dinámica

VOLCAN COMPAÑIA MINERA S.A.A

ACTA DE ASISTENCIA

N° Corr.

2019-02-51. Grupos

☐ Reunión
☐ Capacitación
☒ Sensibilización
☐ Simulacros
☐ Charla

PARA
HDERE

ASUNTO: Dinámica Grupal - Lanzando acciones de papel

RESPONSABLE: Diego Lugo Cristobal

DNI: 41 591 879

FECHA: 30/10/2019

HORA INICIO: 02.00 pm

LUGAR: Sala de

HORA TERMINO: 02.35 pm

Capacitaciones.

No.	APELLIDOS Y NOMBRES (Completo con letra imprenta)	DNI	FIRMA	EMPRESA	AREA	U. PRODUCCION
1					Jefe de Operación	Valcan
2					Administración	Valcan
3					SEGURIDAD	VOLCAN
4					Nutrición	Valcan
5					CONTAMINACIÓN	Valcan
6					Logística	Valcan
7						
8						
9						
10	* FALTO UN PARTICIPANTE - G.G.					
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

Anexo 3

Solicitud del cambio de sistema y reducción de horas en las jornadas diarias



SOLICITUD N°03-RR.HH-2019

Para: 
Gerente General 

De: Evelyn Carina Zúñiga Cristóbal
Coordinadora de Recursos Humanos 

Supervisor de Seguridad y Salud Ocupacional 

Asunto: Cambio en el sistema de trabajo

Fecha: 05/11/2018

Tenemos el agrado de dirigirnos a Ud., para saludarlo cordialmente y solicitarle en representación de los colaboradores de la empresa concesionaria, *el cambio en el sistema de trabajo* que actualmente se mantiene. A continuación, exponemos los motivos principales en la cual se sustenta nuestra petición:

- Nuestro cliente principal nos exige ajustarnos a su política implementada, dentro de la misma indica, respetar las normas de seguridad en el trabajo, y un exceso de carga laboral puede ocasionar efectos adversos tanto en los colaboradores y su familia.
- Por otro lado no se esta cumpliendo con el reglamento del Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo (Ley N° 27671).
- Asimismo, de manera mensual el área de seguridad de nuestro cliente principal nos solicita las horas hombres, en la cual debemos detallar los días de trabajo realizados, cantidad de horas en la jornada laboral y días de descansos de nuestros colaboradores. Al no cumplir con lo estipulado hace que cada mes tengamos una no conformidad, que es reportada de manera inmediata al sistema SSOMAC.
- Por otro lado, con los resultados obtenidos durante la evaluación del clima laboral se pudo evidenciar que las condiciones de trabajo y la seguridad de nuestros colaboradores no eran las más adecuadas, presentándose así como oportunidad de mejora por los motivos ya expuestos.

Proponemos un sistema más flexible, cómodo y beneficioso tanto para el colaborador y la empresa; un sistema de (14) por (7) con (10.30) horas diarias, según la política establecida por el cliente.
A continuación, mostramos un cuadro comparativo de ambos sistemas de trabajo.

COMPARATIVO SISTEMA 21x7 vs. 14x7

21*7	14*7
- 21x7 contempla 12 hrs diarias x 21 días de trabajo + 7 días de descanso => implica un ciclo de trabajo de 4 semanas que exceden las 3 semanas establecidas por norma, sobre la cual existe jurisprudencia por sentencia de TC declarando anticonstitucionalidad de jornadas atípicas y sus límites (17abr2006 y 11may2006- Exp. 4635-2004).	- 14x7 contempla 12 hrs diarias x 14 días de trabajo + 7 días de descanso => implica un ciclo de trabajo de 3 semanas, cumpliendo con las normas establecidas
Actualmente con el sistema 21x7 se pagan 4 horas extras las primeras dos con sobretasa de 25% y las siguientes dos con sobretasa de 35%.	Con el sistema 14x7 se pagarían solamente 2 horas extras con una sobretasa de 25%.
La estructura remunerativa tiene componentes no remunerativos cuestionables por la autoridad (refrigerios, movilidad, días libres, etc.). Existe riesgo respecto de la desnaturalización de los conceptos planteados.	La estructura remunerativa tendría únicamente el pago del fijo, que ya tendría incluida la tasa por trabajo nocturno. Se eliminan contingencias por posibles reclamos de reintegro de beneficios sociales a posteriori.
Mientras más extenso es el ciclo mayor es el riesgo de rotación de personal. Las renuncias y consiguientes trámites para incorporar personal nuevo genera contratiempos en el desarrollo de los servicios	Está probado que la rotación disminuye con un ciclo de trabajo más corto. Mejora el clima y el compromiso del personal.

Rogamos a usted acceder a lo solicitado por ser de justicia.

Atentamente,



Anexo 4

Contrato de trabajo

CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD POR SERVICIO ESPECÍFICO

Conste por el presente documento el Contrato de Trabajo a Plazo Fijo bajo la modalidad de Servicio Específico, que celebran al amparo del Art. 63º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. Nº 003-97-TR, y normas complementarias, de una

[REDACTED], a quien en adelante se le denominará **EL TRABAJADOR**; en

los términos y condiciones siguientes:

ANTECEDENTES

PRIMERO: **EL EMPLEADOR** es una Empresa conformado por un equipo de profesionales dedicados a brindar servicios de alimentación y servicios complementarios en la modalidad de "CONCESIONARIO" para [REDACTED], de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.

SEGUNDO: Por el presente documento **EL EMPLEADOR** requiere contratar personal calificado bajo la modalidad de Servicio Específico para la atención de los comensales y otros servicios que presta la empresa.

OBJETO DEL CONTRATO

TERCERA. - Por lo señalado en la Cláusula precedente, **LA EMPRESA** contrata temporalmente los servicios personales de **EL CONTRATADO**, bajo la modalidad de Servicio Específico, de conformidad con el artículo 63º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, a fin que desarrolle el servicio específico de **MANTENIMIENTO MENOR**. **EL CONTRATADO** tendrá la condición de **obrero** y las funciones que se le asignen no serán limitativas, y deberá cumplir las labores encargadas a su persona en vista que responden a la necesidad del área de trabajo, obligándose a poner a disposición de **LA EMPRESA** toda su capacidad de trabajo, conocimiento y experiencia, así como cumplir con las funciones, órdenes e instrucciones de **LA EMPRESA** o de sus representantes.

JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO

CUARTA: Las partes estipulan que la jornada y el horario laboral es atípico bajo un sistema de trabajo de 21 por 7 (veintiuno días de trabajo con siete días de descanso), con 60 minutos para ingerir sus alimentos que no forman parte de la jornada diaria.

EL EMPLEADOR está facultado a efectuar modificaciones en la jornada de trabajo, de acuerdo al procedimiento establecido en la laboral respectiva, respetando el máximo legal, sin que dichas variaciones signifiquen el menoscabo de categoría o remuneración.

REMUNERACION

QUINTA: **EL TRABAJADOR** percibirá como contraprestación por sus servicios una remuneración mensual ascendente a la suma de S/ 1,300.00 (mil trescientos con 00/100 Soles), durante el tiempo de duración de la relación laboral, así como los beneficios que por ley le corresponden.

Las ausencias injustificadas por parte de **EL TRABAJADOR** implican la pérdida de la remuneración proporcionalmente a la duración de tal ausencia, sin perjuicio ejercicio de las facultades disciplinarias propias de **EMPLEADOR**, previstas tanto en la norma laboral general

con o en las normas internas de **EL EMPLEADOR**.

DURACION DEL CONTRATO

SEXTA: El plazo de vigencia del presente contrato es de (6) meses, tiempo estimado para cubrir las necesidades a que se hace referencia en la cláusula segunda. El plazo debe iniciarse el 01 de setiembre del 2018 y quedará resuelto automática el día 28 de febrero del 2019. Este lapso también se considera como periodo de prueba, en la eventualidad de prórroga o renovación del presente contrato.

SETIMA: La suspensión del presente contrato de trabajo por alguna de las causas previstas en el artículo 12º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, no interrumpe el plazo de duración del presente contrato.

OCTAVA: Las partes podrán prorrogar o renovar el presente contrato, si al término del mismo, no se han alcanzado los objetivos. En todo caso, la duración de la prórroga o renovación podrá ser determinada en esa oportunidad, extinguiéndose con la culminación de los mismos.

OBLIGACIONES DE EL TRABAJADOR

NOVENA: EL TRABAJADOR se compromete a cumplir con lealtad y eficiencia las labores principales, conexas y complementarias inherentes a su cargo, aplicando para tal fin toda su experiencia y capacidad, y velando por los intereses de **EL EMPLEADOR**. Asimismo, deberá ejercer las funciones propias de su cargo con la mayor diligencia y responsabilidad. Así también, queda obligada a cumplir con las funciones, órdenes e instrucciones de **EL EMPLEADOR** o sus representantes, así como las normas propias del centro de trabajo, así como las demás normas que se impartan por necesidades del servicio.

NOVENA PRIMERA: deberá cumplir las normas y directivas internas, las contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo, las normas laborales vigentes y las que imparta **LA EMPRESA**, gozando ésta de la facultad de dirección, de conformidad con el artículo 9º del D.S. Nº 003-97-TR.

DECIMA: EL TRABAJADOR: Se compromete, igualmente, a mantener en secreto toda información técnica, comercial o de cualquier índole, que llegue a su conocimiento en relación a las actividades de **EL EMPLEADOR**, sus socios y/o clientes. Esta obligación subsistirá aún después de concluida la relación laboral, su incumplimiento genera la correspondiente responsabilidad por daños y perjuicios, así como responsabilidad penal prevista en el artículo 165º del Código Penal.

EXTINCION DEL CONTRATO

DECIMA PRIMERA: Queda entendido que **EL EMPLEADOR** no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento conforme la cláusula sexta, oportunidad en la cual se abonara a **EL TRABAJADOR** los beneficios sociales que le pudieran corresponder de acuerdo a ley. Igualmente, el vínculo laboral quedará extinguido en virtud de las demás causales de extinción del contrato de trabajo, señaladas en el artículo 16º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

COMUNICACIÓN A LA AUTORIDAD DE TRABAJO

DÉCIMA SEGUNDA: Una copia del presente contrato que se extiende por triplicado, será puesta en conocimiento del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo dentro de los 15 días naturales siguientes a su suscripción, para su registro, conforme al artículo 73 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

DOMICILIO

DECIMO TERCERO: Las partes señalan como sus respectivos domicilios los consignados en la introducción del presente contrato, por lo que se consideran validas todas las comunicaciones y notificaciones dirigidas a las mismas con motivo de la ejecución del presente contrato. El cambio de domicilio de cualquiera de las partes surtirá efecto desde la fecha de su conocimiento a la contraparte, por cualquier medio escrito.

Hecho en tres ejemplares de un mismo tenor y para un solo efecto, que se firma en la ciudad de Cerro de Pasco, el 01 de setiembre del año 2018.

LA EMPRESA



EL TRABAJADOR



ADENDA AL CONTRATO SUJETO A MODALIDAD POR SERVICIO ESPECÍFICO

Conste por el presente documento el Contrato de Trabajo a Plazo Fijo bajo la modalidad de Servicio Específico, que celebran al amparo del Art. 63º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. Nº 003-97-TR, y normas



a quien en adelante se le denominará **EL TRABAJADOR**; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: Las partes celebraron un Contrato de Trabajo sujeto a Modalidad, que rige con fecha de inicio 01 de setiembre del 2018 hasta el 28 de febrero del 2019, en que concluiría.

SEGUNDO: PRORROGA

Considerando que aún subsisten las razones del servicio, por el presente documento, las partes convienen en prorrogar el plazo de vigencia del **CONTRATO PRINCIPAL**, contados a partir del 01 de marzo hasta el 31 de agosto 2019.

TERCERO: MODIFICACIÓN EN EL SISTEMA DE TRABAJO

Las partes dejan también constancia que a partir del 01 de marzo 2019, sufrirá una variación el sistema de trabajo que actualmente se viene cumpliendo, siendo el siguiente: 14 por 7 (catorce días de trabajo con siete días de descanso), con 60 minutos para ingerir sus alimentos que no forman parte de la jornada diaria.

Firmado en la ciudad de Cerro de Pasco, el 01 de marzo del 2019.

LA EMPRESA



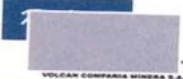
EL TRABAJADOR



[Handwritten signature]

Anexo 5

Boleta de descanso (días libres)

MOVIMIENTO DE PERSONAL			
		☒ Empleado ☐ Obrero	
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	DNI
EDAD	CARGO	AREA	UNIDAD
DESDE	☐ Amonestación ☐ Vacaciones ☐ Despido		
26/9/2019	☒ Días Libres ☐ Abandono de Trabajo ☐ Otros		
HASTA	☐ Descanso Medico ☐ Renuncia		
02/10/2019			
OBSERVACIONES			
SISTEMA DE TRABAJO 14 X 7 - DIAS LIBRES MES SETIEMBRE			
SUPERVISOR Y/O JEFE INMEDIATO		TRABAJADOR	
			

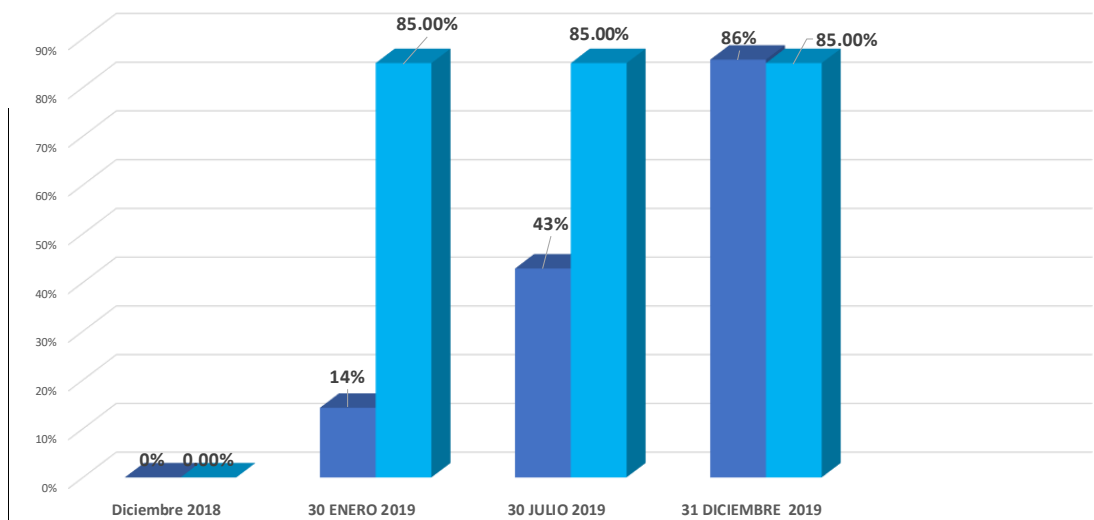
Anexo 6

Cumplimiento del programa de capacitación de líderes

	SISTEMA SSOMAC		IND-PR-RR.HH-2019
			1
	TITULO:		SSO
	INDICADORES DE PROCESO - RECURSOS HUMANOS		1 DE 2

PROCESO	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
INDICADOR	Cumplimiento del programa de capacitación de líderes.				
OBJETIVO	Ampliar la capacidad de persuasión y conocimiento de los líderes de turno para ejercer un buen liderazgo				
DEFINICION	"Capacidad de influir en un grupo de personas para que se logren las metas u objetivos trazados"				
RESPONSABLE	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	META	AL 31 DE DICIEMBRE 2019 =85%	PLAZO PARA LOGRAR LA META	1 Año
FORMULACIÓN	N° DE COLABORADORES CAPACITADOS / N° TOTAL DE COLABORADORES PROGRAMADOS	TENDENCIA	CRECIENTE	FRECUENCIA DE CÁLCULO	SEMESTRAL
FORMA DE RECOPIAR LA INFORMACION	Registros de asistencia al taller, registros de asistencia a la dinámica y certificado o constancia de pa				

MEDICIONES				
CONCEPTOS PARA CALCULO	Diciembre 2018	30 ENERO 2019	30 JULIO 2019	31 DICIEMBRE 2019
N° DE COLABORADORES CAPACITADOS	0	1	3	6
N° TOTAL DE COLABORADORES PROGRAMADOS AL	0	7	7	7
EVOLUCIÓN DEL INDICADOR	0%	14%	43%	86%
META: AL 30 DE DICIEMBRE 2019 =80%	0.00%	85.00%	85.00%	85.00%



ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR						
PERIODO DE MEDICION	Limite Superior (si aplica)	comportamiento	Valor actual del indicador	Meta	Tendencia (Positiva: hacia la meta Negativa: se aleja de la meta)	ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR
DICIEMBRE 2018	0.00%	0.0%	0.0%	0.00%	POSITIVA	COMPORTAMIENTO POSITIVO PESE A UN VALOR 0.0%
ENERO 2019	0.00%	14.0%	14.00%	85.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS DA UNA LECTURA POSITIVA, POR DEBAJO DE LA META ESTABLECIDA.
JULIO 2019	17.00%	14.0%	43.00%	85.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS DA UNA LECTURA POSITIVA, POR DEBAJO DE LA META ESTABLECIDA. Y CADA VEZ SE VA ACERCANDO MÁS A LA META
DICIEMBRE 2019	50.00%	43.0%	86.00%	85.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS INDICA QUE SE SUPERÓ A LA META ESTABLECIDA.

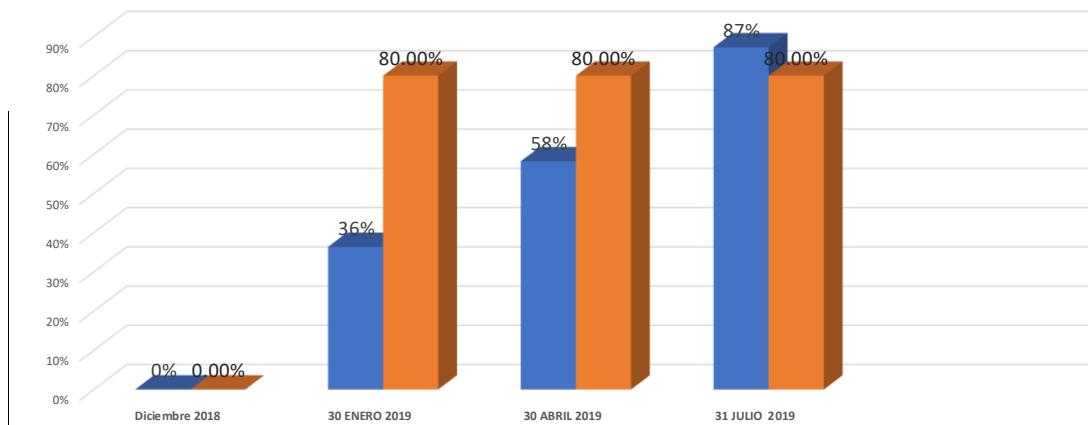
Anexo 7

Cumplimiento del programa de comunicación

	SISTEMA SSOMAC		IND-PR-RR.HH-2019
			1
	TITULO:		SSO
	INDICADORES DE PROCESO - RECURSOS HUMANOS		1 DE 2

PROCESO	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
INDICADOR	Cumplimiento del programa de comunicación				
OBJETIVO	Desarrollar las habilidades comunicativas y capacidades para poder reconocer, organizar y planificar comunicaciones de manera claras y fluidas siempre buscando la precisión.				
DEFINICION	Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.				
RESPONSABLE	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	META	AL 31 DE JULIO 2019 =80%	PLAZO PARA LOGRAR LA META	06 MESES
FORMULACIÓN	N° DE COLABORADORES CAPACITADOS / N° TOTAL DE COLABORADORES PROGRAMADOS AL EVENTO	TENDENCIA	CRECIENTE	FRECUENCIA DE CÁLCULO	TRIMESTRAL
FORMA DE RECOPIAR LA INFORMACION		Registros de asistencia a la capacitación, registros de asistencia a la dinámica y murales ubicados			

MEDICIONES				
CONCEPTOS PARA CALCULO	Diciembre 2018	30 ENERO 2019	30 ABRIL 2019	31 JULIO 2019
N° DE COLABORADORES CAPACITADOS	0	20	32	48
N° TOTAL DE COLABORADORES PROGRAMADOS AL EVENTO	0	55	55	55
EVOLUCIÓN DEL INDICADOR	0%	36%	58%	87%
META: AL 30 DE DICIEMBRE 2019 =85%	0.00%	80.00%	80.00%	80.00%



ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR						
PERIODO DE MEDICION	Limite Superior (si aplica)	comportamiento	Valor actual del indicador	Meta	Tendencia (Positiva: hacia la meta Negativa: se aleja de la meta)	ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR
DICIEMBRE 2018	0.00%	0.0%	0.0%	0.00%	POSITIVA	COMPORTAMIENTO POSITIVO PERO A UN VALOR 0.0%
ENERO 2019	0.00%	36.0%	36.00%	85.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS DA UNA LECTURA POSITIVA, POR DEBAJO DE LA META ESTABLECIDA.
ABRIL 2019	36.00%	22.0%	58.00%	85.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS DA UNA LECTURA POSITIVA, POR DEBAJO DE LA META ESTABLECIDA. Y CADA VEZ SE VA ACERCANDO MÁS A
JULIO 2019	58.00%	29.0%	87.00%	85.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS INDICA QUE SE SUPERÓ A LA META ESTABLECIDA

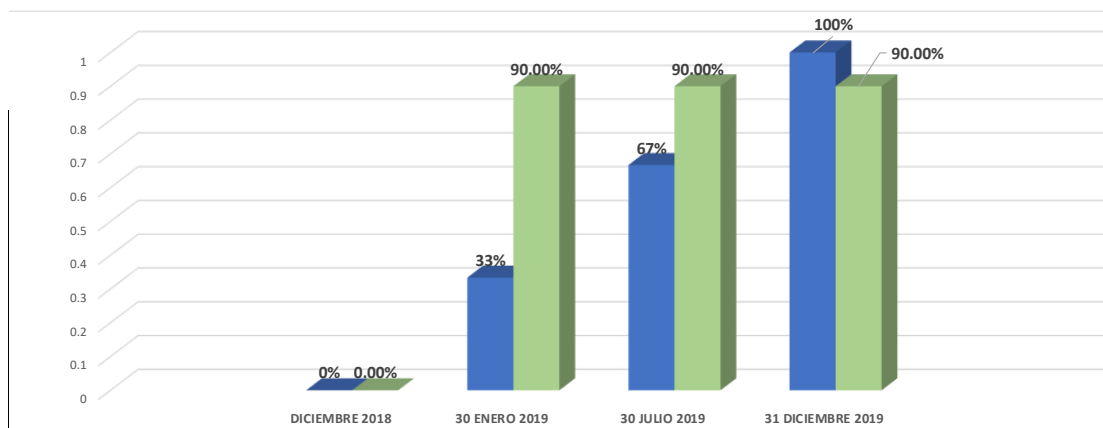
Anexo 8

Cumplimiento de la implementación de una política de gestión en seguridad y salud ocupacional

	SISTEMA SSOMAC		IND-PR-RR.HH-2019
			1
	TITULO:		SSO
	INDICADORES DE PROCESO - RECURSOS HUMANOS		1 DE 2

PROCESO	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
INDICADOR	Cumplimiento de la implementación de una política de gestión en seguridad y salud ocupacional				
OBJETIVO	Asegurar la integridad y el bienestar de los clientes internos y externos				
DEFINICION	Promoción y mantenimiento del mayor grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones mediante la prevención de las desviaciones de la salud, control de riesgos y la adaptación del trabajo a la gente, y la gente a sus puestos de trabajo				
RESPONSABLE	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	META	AL 31 DE DICIEMBRE 2019 =90%	PLAZO PARA LOGRAR LA META	12 MESES
FORMULACIÓN	N° DE PROCESOS EJECUTADOS/N° DE TIEMPO EN MESES POR N° DE ACTIVIDADES	TENDENCIA	DECRECIENTE	FRECUENCIA DE CÁLCULO	TRIMESTRAL
FORMA DE RECOPIRAR LA INFORMACION		REGISTROS, FORMATOS, EVIDENCIAS Y PLAN ANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL			

MEDICIONES					
CONCEPTOS PARA CALCULO	DICIEMBRE 2018	30 ENERO 2019	30 JULIO 2019	31 DICIEMBRE 2019	
N° DE PROCESOS EJECUTADOS	0	1	2	3	
N° DE ACTIVIDADES	0%	4	4	4	
N° DE TIEMPO EN MESES		12	12	12	
EVOLUCIÓN DEL INDICADOR	0%	33%	67%	100%	
META: AL 30 DE DICIEMBRE 2019 =5%	0.00%	90.00%	90.00%	90.00%	



ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR						
PERIODO DE MEDICION	Limite Superior (si aplica)	comportamiento	Valor actual del indicador	Meta	Tendencia (Positiva: hacia la meta Negativa: se aleja de la meta)	ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR
ENERO 2019	0.00%	33.0%	33.00%	90.00%	POSITIVA	COMPORTAMIENTO POSITIVO PESE A UN VALOR 0.0%
JULIO 2019	33.00%	34.0%	67.00%	90.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS DA UNA LECTURA POSITIVA, POR ENCIMA DE LA META ESTABLECIDA.
DICIEMBRE 2019	67.00%	33.0%	100.00%	90.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS DA UNA LECTURA POSITIVA, POR ENCIMA DE LA META ESTABLECIDA.

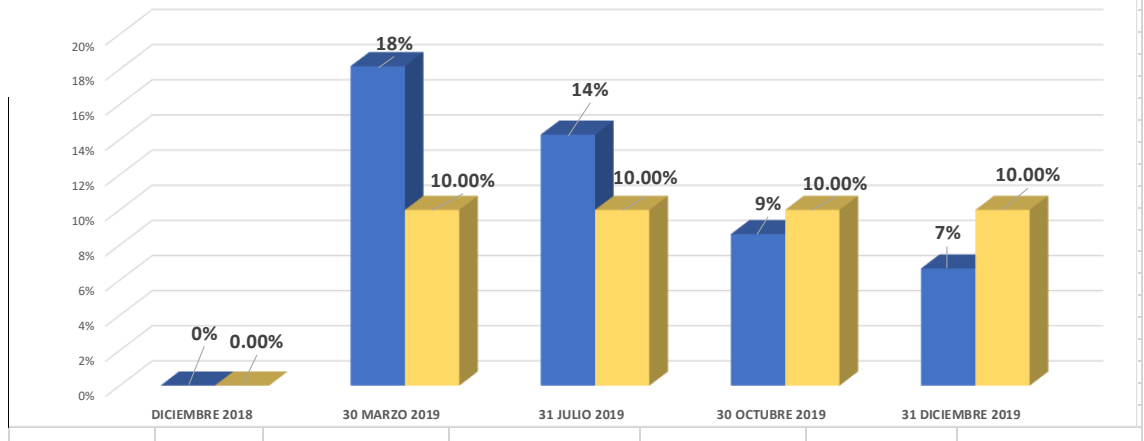
Anexo 9

Ausentismo Laboral

	SISTEMA SSOMAC		IND-PR-RR.HH-2019
			1
	TITULO:		SSO
	INDICADORES DE PROCESO - RECURSOS HUMANOS		1 DE 2

PROCESO	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
INDICADOR	Ausentismo Laboral				
OBJETIVO	Reducir la tasa de ausentismo en los colaboradores de la empresa.				
DEFINICION	Reducir los plazos establecidos en la entrega de pedidos o requerimientos				
RESPONSABLE	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	META	AL 31 DE DICIEMBRE 2019 ≈10%	PLAZO PARA LOGRAR LA META	12 MESES
FORMULACIÓN	N° TOTAL DE COLABORADORES / N° TOTAL DE FALTAS DURANTE EL PERÍODO	TENDENCIA	DECRECIENTE	FRECUENCIA DE CÁLCULO	TRIMESTRAL
FORMA DE RECOPIRAR LA INFORMACION	Boleta de descanso (días libres), registros de asistencias, faltas y tardanzas.				

MEDICIONES					
CONCEPTOS PARA CALCULO	DICIEMBRE 2018	30 MARZO 2019	31 JULIO 2019	30 OCTUBRE 2019	31 DICIEMBRE 2019
N° TOTAL DE COLABORADORES	0	55	56	58	60
N° TOTAL DE FALTAS DURANTE EL PERÍODO	0	10	8	5	4
EVOLUCIÓN DEL INDICADOR	0%	18%	14%	9%	7%
META: AL 30 DE DICIEMBRE 2019 ≈10%	0.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%



ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR						
PERIODO DE MEDICION	Limite Superior (si aplica)	comportamiento	Valor actual del indicador	Meta	Tendencia (Positiva: hacia la meta Negativa: se aleja de la meta)	ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR
DICIEMBRE 2018	0.00%	0.00%	0.0%	0.00%	POSITIVA	COMPORTAMIENTO POSITIVO Pese a un valor 0.0%
MARZO 2019	0.00%	0.0%	18.00%	10.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS DA UNA LECTURA POSITIVA, POR ENCIMA DE LA META ESTABLECIDA.
JULIO 2019	18.00%	4.0%	14.00%	10.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS DA UNA LECTURA POSITIVA, POR ENCIMA DE LA META ESTABLECIDA.
OCTUBRE 2019	14.00%	5.0%	9.00%	10.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS DA UNA LECTURA POSITIVA, POR ENCIMA DE LA META ESTABLECIDA.
DICIEMBRE 2019	9.00%	7.0%	7.00%	10.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS INDICA QUE SE SUPERO META ESTABLECIDA

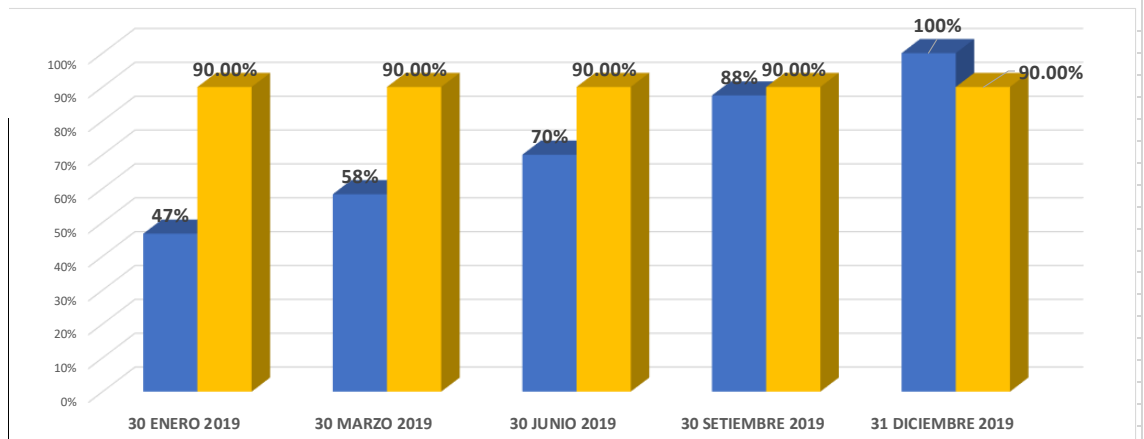
Anexo 10

Tiempo de entrega de pedidos

	SISTEMA SSOMAC		IND-PR-RR.HH-2019
			1
	TITULO:		SSO
	INDICADORES DE PROCESO - RECURSOS HUMANOS		1 DE 2

PROCESO	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
INDICADOR	Tiempo de Entrega de pedidos				
OBJETIVO	Reducir los plazos establecidos en la entrega de pedidos o requerimientos				
DEFINICION	"Es el retraso entre el inicio y la finalización de un proceso. Los tiempos de entrega se suelen medir en los días que se emplean para completar este proceso"				
RESPONSABLE	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	META	AL 31 DE DICIEMBRE 2019 =90%	PLAZO PARA LOGRAR LA META	12 MESES
FORMULACIÓN	N° DE DÍAS DE ENTREGA/N° DE DÍAS LÍMITES DE ENTREGA	TENDENCIA	CRECIENTE	FRECUENCIA DE CÁLCULO	TRIMESTRAL
FORMA DE RECOPIRAR LA INFORMACION		FORMATO DE ENTREGA DE PEDIDOS, DONDE INDICA LA RECEPCIÓN DE LO SOLICITADO CON FIRMA DE CONFORMIDAD			

MEDICIONES					
CONCEPTOS PARA CALCULO	30 ENERO 2019	30 MARZO 2019	30 JUNIO 2019	30 SETIEMBRE 2019	31 DICIEMBRE 2019
N° DE DÍAS DE ENTREGA	15	12	10	8	7
N° DE DÍAS LÍMITES DE ENTREGA	7	7	7	7	7
EVOLUCIÓN DEL INDICADOR	47%	58%	70%	88%	100%
META: AL 30 DE DICIEMBRE 2019 =90%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%



ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR						
PERIODO DE MEDICION	Limite Superior (si aplica)	comportamiento	Valor actual del indicador	Meta	Tendencia (Positiva: hacia la meta Negativa: se aleja de la meta)	ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR
ENERO 2019	0.00%	0.00%	47.0%	90.00%	POSITIVA	COMPORTAMIENTO POSITIVO Pese a un valor 0.0%
MARZO 2019	47.00%	0.00%	58.00%	90.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS DA UNA LECTURA POSITIVA, POR DEBAJO DE LA META ESTABLECIDA.
JUNIO 2019	58.00%	12.00%	70.00%	90.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS DA UNA LECTURA POSITIVA, POR DEBAJO DE LA META ESTABLECIDA.
SETIEMBRE 2019	70.00%	18.00%	88.00%	90.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS DA UNA LECTURA POSITIVA, POR DEBAJO DE LA META ESTABLECIDA.
DICIEMBRE 2019	88.00%	12.00%	100.00%	90.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS INDICA QUE SE LLEGO A LA META ESTABLECIDA

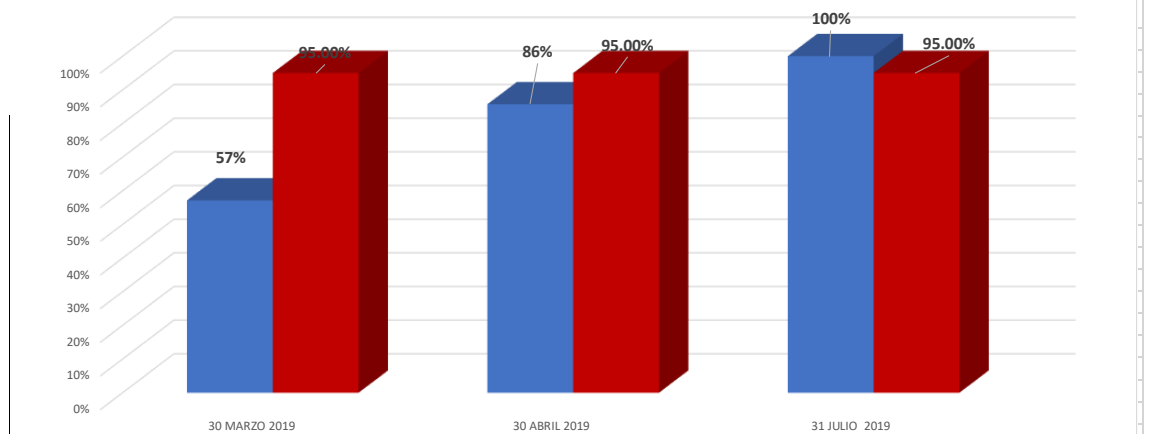
Anexo 11

Participación a eventos programados para líderes de turnos-supervisores

	SISTEMA SSOMAC		IND-PR-RR.HH-2019
			1
	TITULO:		SSO
	INDICADORES DE PROCESO - RECURSOS HUMANOS		1 DE 2

PROCESO	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
INDICADOR	Participación a eventos programados para líderes de turnos				
OBJETIVO	Mejorar las habilidades de supervisión, para que luego pueda incidir en la productividad				
DEFINICION	"La supervisión son las apreciaciones de funcionalidad y significación de los directivos y jefes en la supervisión dentro de la actividad laboral, en tanto existan relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario".				
RESPONSABLE	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	META	AL 31 DE DICIEMBRE 2019 =95%	PLAZO PARA LOGRAR LA META	06 MESES
FORMULACIÓN	N° DE COLABORADORES PROGRAMADOS AL EVENTO ENTRE N° DE COLABORADORES QUE ASISTIERON AL EVENTO.	TENDENCIA	CRECIENTE	FRECUENCIA DE CÁLCULO	TRIMESTRAL
FORMA DE RECOPIAR LA INFORMACION		REGISTROS DE ASISTENCIA A LOS CURSOS, DINÁMICAS Y TALLERES.			

MEDICIONES					
CONCEPTOS PARA CALCULO	30 MARZO 2019	30 ABRIL 2019	31 JULIO 2019		
N° DE COLABORADORES QUE ASISTIERON AL EVENTO.	4	6	7		
N° DE COLABORADORES PROGRAMADOS AL EVENTO ENTRE EVOLUCIÓN DEL INDICADOR	7	7	7		
	57%	86%	100%		
META: AL 30 DE DICIEMBRE 2019 =100%	95.00%	95.00%	95.00%		



ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR						
PERIODO DE MEDICION	Limite Superior (si aplica)	comportamiento	Valor actual del indicador	Meta	Tendencia (Positiva: hacia la meta Negativa: se aleja de la meta)	ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR
MARZO 2019	0.00%	0.00%	57.0%	95.00%	POSITIVA	COMPORTAMIENTO POSITIVO PESA A UN VALOR 0.0%
ABRIL 2019	57.00%	0.00%	86.00%	95.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS DA UNA LECTURA POSITIVA, POR DEBAJO DE LA META ESTABLECIDA.
JULIO 2019	86.00%	14.00%	100.00%	95.00%	POSITIVA	LA PRESENTE MEDICIÓN NOS INDICA QUE SE SUPERO A LA META ESTABLECIDA

Anexo 12

Matriz de operacionalización del clima laboral

Variable de estudio	Técnicas / herramientas	Dimensiones/Definición operacional	Preguntas
Clima laboral	La entrevista.	Condiciones Laborales	1. ¿Cómo considera usted, que son las jornadas de trabajo dentro de la empresa? 2. ¿En el desarrollo de sus actividades diarias dispone usted de herramientas, equipos e insumos, necesarios para su realización? 3. ¿Disponen los distintos lugares de la empresa o área de trabajo de los niveles de iluminación mínimos y un buen confort?
		Seguridad en el trabajo: Conjunto de métodos y normas orientados a reducir accidentes, riesgos y enfermedades del colaborador dentro del ambiente laboral.	4. ¿Qué opina usted sobre el trabajo que viene realizando la empresa con respecto al tema de seguridad y salud ocupacional? 5. ¿Puede describir los procedimientos de seguridad y salud ocupacional de la empresa? 6. ¿Considera que las capacitaciones en el tema de seguridad ocupacional nos ayuda a prevenir accidentes?
	El focus group	Liderazgo: Capacidad de influir en un grupo de personas para que se logren las metas u objetivos trazados.	1. ¿Cómo definirían el liderazgo? 2. ¿Cuál es el perfil que caracteriza a un líder? 3. ¿Se necesita de un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planteados por la empresa?
		Comunicación:	4. ¿Escuchan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados? 5. ¿Consideran que la comunicación es fluida con sus subordinados?
	La encuesta	Autorrealización: Apreciación de desarrollo profesional y personal, y perspectiva de futuro que forma el trabajador a partir de las oportunidades que brinda la organización al colaborador.	1. Existen oportunidades de progresar en la Organización. 26. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal. 36. La Organización promueve el desarrollo del personal. 31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita. 41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras. 11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos. 16. Se valora los altos niveles de desempeño. 21. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros. 46. Se reconoce los logros en el trabajo. 6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.
		Supervisión: Apreciación del trabajador sobre la efectividad de la inspección laboral desempeñada por los supervisores.	3. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. 13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea. 48. Existe un trato justo en la Organización. 18. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo. 8. En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. 28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. 23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. 33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. 38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos. 42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.
		Comunicación: Representa la valoración de los mensajes o información transmitida dentro de la organización, donde se considera la coherencia, claridad, precisión y fluidez del mensaje	4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. 9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente. 19. Existen suficientes canales de comunicación. 14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa. 24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. 34. La Organización fomenta y promueve la comunicación. 39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. 44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.
		Condiciones Laborales: Percepción de los colaboradores respecto los implementos económicos, materiales y psicosociales que brinda la organización para el acatamiento de sus actividades laborales".	5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. 20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado. 15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. 10. Los objetivos de trabajo son retadores. 40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución. 45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo. 25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. 30. Existe una buena administración de los recursos. 35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones. 50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.
		Involucramiento Laboral: Grado de personalización del trabajador respecto al compromiso y los valores de la empresa, para alcanzar las metas establecidas y desempeño laboral óptimo.	2. Se siente comprometido con el éxito de la Organización. 7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo. 12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización. 42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización. 27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal. 32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. 37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal. 22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día. 47. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.

Anexo 13

Escala del clima Laboral SL-SPC

	FORMATO DE RECURSOS HUMANOS	Código: ENC-RR, HH - 2018
	ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL CL-SPC	Revisión: 01
	Sonia Palma	Área: RR, HH
		Fecha: 15/01/2018
		Pág. 1 de 2

CARGO Y ÁREA _____ SEXO (F) (M)

AÑO DE SERVICIO _____ FECHA _____

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

ÍTEMS		Nunca	Poco	Regular	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la organización					
2	Se siente comprometido con el éxito de la organización					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi oficina la información fluye adecuadamente					
10	Los objetivos de trabajo son retadores					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
13	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea					
14	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en áreas de su responsabilidad					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo					
19	Existen suficientes canales de comunicación					
20	El grupo con el que trabaja funciona como un equipo bien integrado					
21	Los jefes de áreas expresan reconocimientos por los logros					
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					

	FORMATO DE RECURSOS HUMANOS ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL CL-SPC Sonia Palma	Código: ENC-RR, HH - 2018 Revisión: 01 Área: RR, HH Fecha: 15/01/2018 Pág. 2 de 2
---	--	--

29	En la organización se afrontan y superan los obstáculos					
30	Existe una buena administración de los recursos					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
34	La organización fomenta y promueve la comunicación					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36	La organización promueve el desarrollo del personal					
37	Los productos y/o servicios de la organización en estudio son motivo de orgullo del personal					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
46	Se reconoce los logros en el trabajo					
47	La universidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trato justo en la organización					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros					