



ADMINISTRACIÓN

**MEJORA DE CLIMA LABORAL DE ÁREAS COMERCIALES
DENTRO DE EMPRESAS INDUSTRIALES**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar el Título profesional de
Licenciada en Administración**

Presentado por

Annalore Sotomayor Jimenez

Asesor: Marcial Rubén Esquives Guerra

Lima, diciembre, 2019

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	iv
RESUMEN.....	v
I. CONTEXTO DEL TRABAJO.....	1
1. Nombre de la organización.....	1
2. Misión.....	1
3. Visión.....	1
4. Valores.....	1
4.1. Competencia y Tradición	1
4.2. Innovación y Creatividad:.....	1
4.3. Calidad Excepcional Mejor de la Categoría:.....	2
4.4. Responsabilidad Social y Ambiental:	2
5. Productos y Servicios	2
6. Segmentos de clientes.....	2
7. Ventas/Facturación	3
II. Planteamiento de un Problema o situación por mejorar	3
1. Introducción	3
2. Planteamiento de un problema	4
3. Objetivo General.....	8
4. Justificación	8
5. Matriz FODA.....	9
5.1 Análisis Interno:.....	9
5.2 Análisis Externo:	9
III. Fundamentación Teórica o Marco Teórico	10
1. Clima laboral	10
2. Generacional Laboral	12

3.	Capacitación y Desarrollo	14
4.	Comportamiento Organizacional (CO).....	15
5.	Comunicación	15
6.	Motivación	16
7.	Satisfacción	17
8.	Indicadores y métricas que evidencian el problema	18
8.1	Encuesta Complementaria	18
8.2	Entrevistas	29
IV.	Propuesta de mejora	34
1.	<i>Feedback</i> o Retroalimentación	34
2.	Capacitación y Desarrollo	35
3.	Política de selección interna/Línea de Carrera.....	36
4.	Liderazgo	38
5.	Comunicación Organizacional	39
V.	Valoración del impacto	40
1.	<i>Feedback</i> y capacitación	40
2.	Liderazgo	41
3.	Promoción interna.....	42
4.	Clima organizacional	42
VI.	Conclusiones y Recomendaciones	43
1.	Conclusiones	43
2.	Recomendaciones	43
VII.	Restricciones	45
VIII.	Referencias Bibliográficas	46
IX.	Anexos	50

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: OPORTUNIDADES DE MEJORA DE EMPRESA X DE ACUERDO A LA ENCUESTA <i>TRUST INDEX</i>	5
FIGURA N° 2: RESULTADOS POR DIMENSIONES - <i>BENCHMARK</i>	7
FIGURA N° 3: RESULTADOS SUBDIMENSIONES - <i>BENCHMARK</i>	7
FIGURA N° 4: PATRÓN DE COMPORTAMIENTO – MODELO BÁSICO	17

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: PERFIL DE ÁREA N°1	18
GRÁFICO N°2: PERFIL DEL ÁREA N°2	19
GRÁFICO N° 3: EVALUACIÓN DEL COMPROMISO	20
GRÁFICO N° 4: TRABAJO EN EQUIPO	22
GRÁFICO N° 5: COLABORACIÓN	22
GRÁFICO N° 6: LIDERAZGO	23
GRÁFICO N° 7: HORARIO DE TRABAJO	24
GRÁFICO N° 8: RECONOCIMIENTO DE BENEFICIOS	25
GRÁFICO N° 9: LÍNEA DE CARRERA	26
GRÁFICO N° 10: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	27
GRÁFICO N° 11: SATISFACCIÓN	28
GRÁFICO N° 12: SATISFACCIÓN TOTAL	28

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	11
TABLA N° 2: ENCUESTA COMPLEMENTARIA	50

RESUMEN

Hoy en día, las organizaciones viven aceleradas y buscan ser más competentes. Sin embargo, en algunas ocasiones no prestan la atención pertinente a sus activos más importantes, los colaboradores. Es el caso de grandes compañías como las empresas industriales, quienes dan mayor importancia al clima organizacional de las áreas productivas que las áreas comerciales. La empresa analizada es ejemplo de lo especificado anteriormente, esto se pudo ratificar a través de la Encuesta de *Trust Index* de *GREAT PLACE TO WORK* que evalúa aspectos que componen el clima laboral, a través de las entrevistas al área de recursos humanos. Para complementar se realizaron encuestas y entrevistas a dos áreas comerciales donde se obtuvo las siguientes conclusiones: Se debía mejorar la retroalimentación entre compañeros y jefes. Además de brindar mayor capacitación y desarrollo. Incentivar las políticas de línea de carrera dentro de la organización, ya que actualmente no están consideradas, también fomentar el liderazgo, para que este llegue a su máximo potencial. Incrementar de manera significativa la comunicación. Para ello se elaboraron planes de acción para cada dimensión el cual se presenta en este trabajo.

ABSTRACT

Nowadays, organizations live accelerated and to be more competent. However, sometimes they do not pay the relevant attention to their most important assets; the employees This is the case of large corporations such as industrial companies, which give greater importance to the organizational climate of productive areas than commercial areas. The company analyzed complies with the mentioned criteria, this could be ratified through the GREAT PLACE TO WORK Trust Index Survey that evaluates aspects that make up the work environment, also through interviews with the Human Resources Area. To complement, surveys and interviews were carried out in two commercial areas where it was obtained that training and development, feedback, leadership, communication and promotion of career line policies within the organization should be improved. To this end, action plans were developed for each dimension which is presented in this work.

Debido a un acuerdo de confidencialidad, algunos datos en este trabajo son aproximados de los reales.

I. CONTEXTO DEL TRABAJO

1. Nombre de la organización

Confidencial, para efectos del trabajo será llamada “Empresa X”

2. Misión

“Proporcionar productos de alta calidad, innovadores y creativos, con beneficios relevantes, para satisfacer las necesidades del consumidor. Estamos atados a nuestros valores, por lo tanto, llevamos a cabo nuestros procesos con alto compromiso para preservar el medio ambiente, mantener la cultura y satisfacer las necesidades de los empleados y clientes.”

3. Visión

“Ser la compañía que te inspire a expresarte en cada etapa de tu vida”

4. Valores

4.1. Competencia y Tradición

Nos basamos en nuestra historia, raíces, experiencia y constante aprendizaje. Garantizando un profundo conocimiento para mantener un liderazgo concreto, credibilidad y gran comunicación y red de distribución basados en asociaciones.

4.2. Innovación y Creatividad:

La creatividad e innovación forma parte de los cimientos para el logro de las mejoras continuas y soluciones con beneficios importantes a nuestros consumidores finales. Nuestra creatividad se ve estimulada a través de una atmósfera abierta de trabajo, compromiso y equipos de trabajo interdisciplinarios e internacionales.

4.3. Calidad Excepcional Mejor de la Categoría:

Queremos ser los mejores en la clase de todos los productos y servicios que ofrecemos. Respetamos las necesidades de los mercados regionales respondiendo a los requerimientos a nivel global

Aseguramos la calidad a través de:

- Una diferenciación clara, valor agregado percibido e idóneo.
- Un sobresaliente rendimiento.
- Un diseño atemporal y característico.

4.4. Responsabilidad Social y Ambiental:

Somos conscientes con nuestro compromiso con las personas y el medio ambiente. Practicamos responsabilidad social dentro de la organización y con nuestros *stakeholders*. Nosotros continuamente buscamos procesos y materiales amigables con el medio ambiente para la contribución con la preservación del planeta. Somos vanguardistas en la anticipación de futuras tendencias e impactos para poder cumplir y garantizar la sostenibilidad.

5. Productos y Servicios

La empresa se dedica a la producción y venta de útiles escolares y de oficina. Asimismo, los productos se dividen en 5 categorías y se subdividen en 2 sectores por Tipo de Producto y Línea de Productos a excepción de la categoría “*Escritura Fina*” que se divide solo en línea de productos. Los principales productos de *Empresa X* son lápices de colores ecológicos, lápices de grafito negro, lápices de colores, ceras, bolígrafos, portaminas, rotuladores de punta fina, subrayadores (marcadores, resaltadores, plumones para pizarra), borradores, tajadores, entre otros.

6. Segmentos de clientes

Los clientes están segmentados en mercado nacional e internacional. Para los primeros están supermercados como: *Metro, Tottus, Plaza Vea, Wong, Vivanda y Makro*; en tiendas por departamento como: *Saga- Falabella y Ripley*; en librerías como: *Tai Loy, Tai Heng y Utilex*; en autoservicios como: *Primax, Repsol, Tambo y OXXO*. Además de bodegas y mercados a nivel nacional. Para los segundos, se exporta de manera directa a 34 países y de manera indirecta a 50 países. Entre los 35 países se encuentran Argentina, Bolivia, Brasil,

Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Uruguay, todos los países de Centroamérica, México, Estados Unidos, Alemania, Austria, Australia, Nueva Zelanda, China, entre otros.

7. Ventas/Facturación

De acuerdo con el gerente general de la organización, las ventas por año son de doscientos cincuenta millones de soles aproximadamente, teniendo un crecimiento aproximado de 7.00% a 8.00% por año. A excepción del año 2017 cuyo crecimiento del 5.00% fue menor debido a la catástrofe del Niño Costero. Para este año se proyecta un crecimiento de 8.00%, cerrando el 2019 con aproximadamente doscientos ochenta millones de soles esto debido a que la venta de las exportaciones ha disminuido (las exportaciones representan el 24.00% de las ventas). Para el año 2021, se estima un crecimiento también de 8.00% lo que significaría un ingreso de aproximadamente trecientos millones de soles.

II. Planteamiento de un Problema o situación por mejorar

1. Introducción

Empresa X cuenta con una locación dividida en una fábrica donde se encuentran sus áreas de producción ocupando el 70% del espacio y el 30% restante es para uso de sus oficinas administrativas/comerciales. La organización lleva desde el año 2016 realizando evaluaciones de clima laboral para las áreas administrativas y productivas.

En búsqueda de comprobar si las acciones gestionadas por el Área de Recursos Humanos habían funcionado a favor de la empresa, se buscó el apoyo de la empresa “*Great Place To Work*” (*GPTW*). *GPTW* como lo indica su sitio web es “*una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares de trabajo confiables*” (Great Place to Work, 2019). Dicha empresa de consultoría realizó un estudio de clima laboral cuyos resultados evidenciaron aspectos de mejora que requieren de un análisis más profundo.

El estudio realizado por *GPTW* consta de una encuesta llamada “*Trust Index*” que contiene 58 afirmaciones que se responden en una escala de *Likert* de 1 a 5, la cual busca medir la confianza que existe en la organización en relación a sus jefes, a los propios compañeros y

al trabajo en el que laboran. Además, la encuesta está categorizada en cinco dimensiones: Credibilidad, Respeto e Imparcialidad (que da cuenta de la relación del colaborador con su líder); Orgullo (que es la manera en que se relaciona propiamente con su trabajo) y Camaradería (que mide la relación de colaboración con sus pares). Mientras que las subdimensiones abarcan temas como: la aceptación general, comunicación, habilidad gerencial, integridad, apoyo profesional, colaboración, interés como persona, equidad en recompensas, ausencia de favoritismos, trato justo, trabajo individual, trabajo en equipo, imagen corporativa, familiaridad, hospitalidad y sentido de equipo (2019).

El presente estudio desarrolla un plan de mejora basándose en la encuesta *Trust Index*, en la cual los empleados de las áreas comerciales de *Empresa X* obtuvieron resultados negativos respecto a los índices de *GPTW*. Adicionalmente, se realizaron una encuesta complementaria y múltiples entrevistas a los colaboradores de dos áreas comerciales de la organización con el fin de que profundizar los aspectos que abordan las dimensiones mencionadas anteriormente y la búsqueda de *insights* de los colaboradores.

Asimismo, se revisaron los planes de acción efectuados el año pasado que los encargados de área como los jefes y gerentes en conjunto con el área de RR. HH se comprometieron a efectuar y se validará su realización a través de entrevistas a los colaboradores.

2. Planteamiento de un problema

En un mundo competitivo, las organizaciones buscan un valor adicional que les permita mantenerse en el mercado (Ramírez, Carbal & Zambrano, 2012), si bien en una empresa industrial como la evaluada el producto final es de suma importancia; las áreas comerciales constituyen un soporte transcendental para la venta y comercialización de este (Ramírez Casco, Ramírez Garido, & Calderón Moran, 2017).

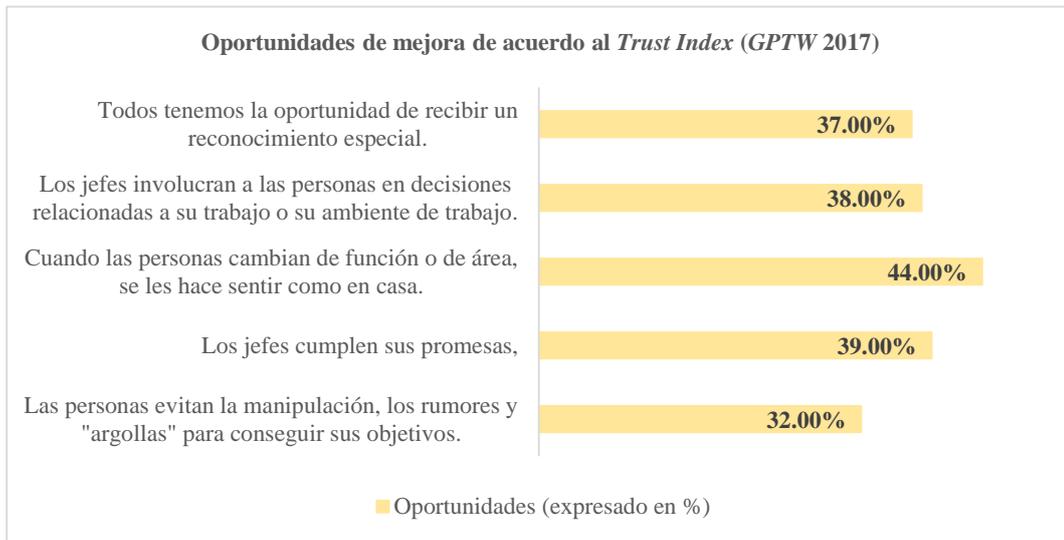
La calidad del clima laboral puede determinar el nivel de motivación, compromiso, rendimiento y productividad del empleado. Estudios de autores como *Massoudi, Handi* (2017) y *Leblebici* (2012) lo demuestran. Dicho esto, se observó que la empresa a evaluar tiene ciertas dificultades en cuánto clima laboral. Como se mencionó con anterioridad, *Empresa X* no obtuvo los mejores resultados en la encuesta *Trust Index* respecto a su clima laboral, alcanzando ratios bajos en varias dimensiones y subdimensiones. Siendo las áreas comerciales, las de menor puntaje en comparación a las áreas productivas.

Actualmente, la gran mayoría de empresas toman en consideración la gestión del clima laboral, pues esta depende de la satisfacción de los colaboradores que pertenecen a una organización y la productividad que desarrollan en base a estos factores (Beltrán Maldonado & Palomino Llanos, 2014).

Adicionalmente, se conversó con el gerente del área de Recursos Humanos, el cual nos indicó que contaban con planes de mejora de clima laboral para las áreas productivas. En el caso de las áreas comerciales, existía un cuadro de clima laboral donde los jefes o gerentes se comprometían a cierto número de integraciones al año. Pero por diversas razones estas no se cumplían: sea los plazos, los números u horas establecidos de las integraciones. No se había logrado estructurar un plan para cubrir las necesidades del área que componían el clima laboral. Por lo tanto, las áreas de producción tenían un plan y un mejor clima laboral que las comerciales.

Los resultados obtenidos de la encuesta de la consultora de *GPTW* y la confirmación del Gerente de Recursos Humanos evidenciaban esta situación. Recursos Humanos facilitó evidencia de los resultados de la encuesta de *GPTW*. En la figura proporcionada, el porcentaje de encuestados que están en concordancia con las siguientes afirmaciones:

FIGURA N° 1: OPORTUNIDADES DE MEJORA DE EMPRESA X DE ACUERDO A LA ENCUESTA TRUST INDEX (Great Place to Work, 2017)



En las *figuras N°2 y N°3*, se muestran ciertas dimensiones evaluadas en la encuesta, Según *Great Place to Work* (2017) algunas dimensiones donde el ratio fue bajo se definen como:

- **Aceptación General:** es el resultado global que cuantifica la percepción de los colaboradores de la organización respecto de su ambiente y cultura organizacional.
- **Credibilidad:** cómo percibe el colaborador a los líderes y a la organización.
- **Respeto:** cómo piensa el colaborador que es visto por sus superiores.
- **Imparcialidad:** ausencia de discriminación, reglas claras, toma de decisiones de una manera oportuna.

FIGURA N° 2: RESULTADOS 'POR DIMENSIONES-BENCHMARK(Great Place to Work, 2017)

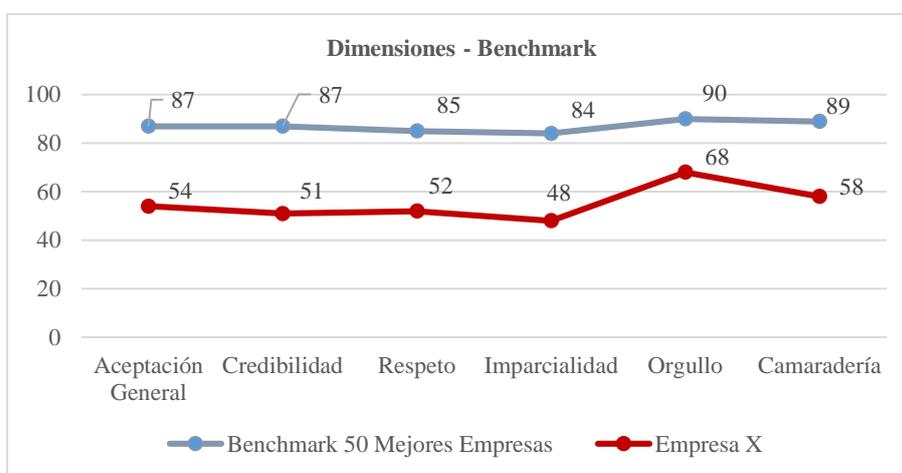
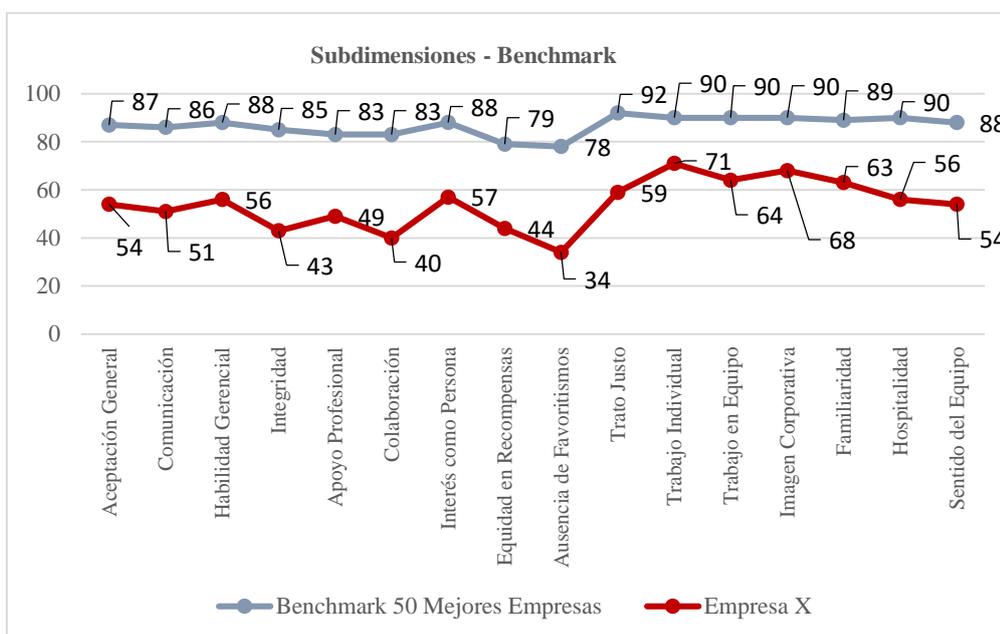


FIGURA N° 3: RESULTADOS 'SUBDIMENSIONES - BENCHMARK (Great Place to Work, 2017)



3. Objetivo General

Proponer un plan de acción para la mejora del clima organizacional de dos áreas comerciales de la empresa industrial *Empresa X* de acuerdo a los resultados de la encuesta laboral *Great Place To Work 2017*, considerando la encuesta *Trust Index*, la encuesta complementaria y las entrevistas.

4. Justificación

Dadas las características de las empresas industriales, muchas veces las personas de áreas comerciales no tienen la misma importancia que las áreas de producción. Este es el caso de *Empresa X*. Olvidando que el comportamiento de todas las áreas son determinantes para tener un clima laboral que conlleve a una mayor productividad y eficacia (Olaz, 2013).

En las organizaciones del tipo industrial, se proporciona mayor enfoque a las áreas productivas en cuanto a clima y satisfacción laboral. Esto debido a la importancia que genera el área al estar relacionado directamente con la creación de un bien físico mediante una combinación de factores. Sin embargo, el factor humano en este tipo de organizaciones se divide en empleados de producción y empleados de áreas comerciales.

Especificado esto, la investigación se basa en una empresa industrial que daba mayor relevancia a las necesidades de satisfacción de empleados de áreas productivas. Esto se vio reforzado por los buenos resultados que se manifestaron en la encuesta de GPTW. Sin embargo, en la encuesta mencionada, los resultados de las áreas comerciales eran de bajo puntaje en lo que respecta a dimensiones evaluadas como “*Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería*”.

El presente trabajo tiene como objetivo ahondar en estos aspectos por mejorar por la cual recurrirá a una encuesta y una entrevista más detallada que explore los *insights* de los colaboradores del área comercial. De esta manera se efectuará un plan de acción más preciso que se brindará al área de Recursos Humanos de la empresa.

5. Matriz FODA

Para la elaboración de la matriz FODA, se realizó entrevista a expertos como el Gerente de Recursos Humanos, y analistas del área de ventas y gestión estratégica, los cuales pertenecen a *Empresa*. Además para la elaboración de la misma se basó en presentaciones pasadas de colaboradores estratégicos de la empresa (informes de objetivos de la empresa, presentaciones de trabajos universitarios y formación técnica).

5.1 Análisis Interno:

5.1.1 Fortalezas:

- Buen Posicionamiento en el mercado peruano.
- Infraestructura de última generación.
- Diversificación de productos.
- Líder a nivel mundial.
- Gran porcentaje de colaboradores que se conocen de años.
- Preocupación constante de preservar los clientes antiguos y mantener buenos vínculos con ellos.
- Paga del colaborador de acuerdo al precio de mercado.
- Beneficios no monetarios como comida, transporte y utilidades.

5.1.2 Debilidades:

- Dependencia del mercado externo.
- Bajas exportaciones de productos de la organización.
- Estancamiento en el mismo puesto laboral por muchos años.
- Alta dependencia de la imagen tradicional del producto.
- Percepción de favoritismo y “argollas” dentro de la empresa.
- Percepción de que ascensos no se dan por meritocracia.
- Inexistencia de línea de carrera en varias áreas de la empresa.

5.2 Análisis Externo:

5.2.1 Oportunidades:

- Desarrollo de productos diferenciados con valor agregado para la industria.
- El valor percibido acerca del producto es bueno debido a que es una marca consolidada, es por ello que el consumidor responde positivamente a campañas y promociones.

- Nuevas tecnologías que agilizan los procesos.
- Venta de útiles crecerá 5% este año (Diario Gestión, 2019).

5.2.2 Amenazas:

- Tendencia a un menor uso de plásticos.
- Empresas competidoras invierten en maquinaria de última tecnología.
- Sensibilidad al tipo de cambio del dólar.
- Mercado consumidor cambiante.
- Mayor porcentaje de la generación *millennial* no interesada en tener hijos y por ende parte de su sueldo no iría destinado a la compra de útiles escolares.
- Generación *millennial* busca quedarse solo 2 años en su puesto de trabajo (ER Ronald Human Resources, 2015).

III. Fundamentación Teórica o Marco Teórico

En este capítulo se detalla la fundamentación teórica requerida para el desarrollo de la investigación, así como la realización de la encuesta complementaria y la entrevista a los colaboradores. Para ello, se tomó en cuenta la literatura y fundamentos de los autores tradicionales y más reconocidos respecto a las variables que conforman el clima laboral.

1. Clima laboral

Para *Schneider y Reichers* (1983) el clima de las organizaciones se refiere las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte de los trabajadores. El clima organizacional corresponde a las percepciones compartidas de aspectos tales como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.

Según Jesús Uribe (2015), señala que según las investigaciones de *Woodman y King*, las primeras definiciones que obtuvieron mayor aceptación sobre clima laboral son las siguientes (1978):

TABLA N° 1:DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Definiciones del clima Laboral	
Autores	Definición
<i>Forehand y Gilmer</i>	Grupo de características percibidas por los trabajadores para la descripción de una organización y su distinción de otras, cuán estable es en el tiempo y su influencia en el comportamiento de las personas en la organización. (Forehand & Gilmer, 1964).
<i>Tagiuri y Litwin</i>	Un agregado de interpretaciones realizado por los miembros de la organización y que tienen un impacto en sus actitudes y motivación (Tagiuri & Litwin, 1968).
Jesús Felipe Uribe Prado	Una rasgo con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, posee una influencia en su comportamiento y se puede describir en términos de valores de un particular conjunto de atributos de la organización (Uribe Prado, 2015).
<i>Campbell, Dunnette, Lawler y Weick</i>	Grupo de atributos concretos que pueden inducirse de la forma en que la organización acuerda con sus miembros, Para los individuos, el clima de la organización se define como un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de peculiaridades, resultados del comportamiento y contingencias (Campbell, Dunnette, & Lawler, 1970).

Por otro lado, García (2006) realiza una clasificación de las definiciones de clima organizacional al considerar tres tipos de perspectivas:

- **Perspectiva estructural:** el clima organizacional es una característica de la organización, de forma independiente a las percepciones de sus miembros (Guion, 1973). Si se toman en consideración esta perspectiva, el clima de la organización es un conjunto de rasgos que describen a una organización, las cuales a) hacen distinción de una organización de otra, b) poseen estabilidad relativa en el tiempo, y c) poseen

influencia en la conducta o comportamiento de los trabajadores (Forehand & Gilmer, 1964).

- **Perspectiva individual:** se precisa a través de las percepciones de los colaboradores acerca de su entorno para determinar significados que hacen una realidad más comprensible (2006). El clima organizacional, está conformado, entonces, por los significados percibidos que los individuos atribuyen a las características particulares del contexto de trabajo (James & Jones, 1974)
- **Perspectiva interaccionista:** El clima organizacional es consecuencia de la interacción entre las distintivos de la empresa y las de los trabajadores, tal como estos lo perciben (García García, 2006). Desde esta perspectiva, el clima organizacional es el conjunto de interacciones sociales en el trabajo que permiten a los trabajadores tener una comprensión del significado del contexto del trabajo (Schneider & Reichers, 1983). El clima organizacional tiene un efecto en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, por lo que éste actúa como un determinante del comportamiento en un sentido interactivo, más que como un determinante directo del comportamiento (Woodman & King, 1978).

Por su parte, *Louffat* precisa al clima organizacional como la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación con diversos elementos del proceso administrativo (incluida la administración del potencial humano) y, por ende, con la empresa con que trabaja (Louffat, 2018).

En conclusión, de acuerdo con las definiciones presentadas, el clima laboral se ve afectado por distintas variables y perspectivas que lo componen.

2. Generacional Laboral

En la actualidad, el mundo cuenta con cuatro generaciones distintas trabajando juntas: *Baby Boomers*, Generación X, *Millennials* y *Centennials*. Los *Baby Boomers*, nacidos entre 1946 y 1964, se caracterizan por tener como aspiración construir una carrera extraordinaria donde el reconocimiento llega a través del dinero, posición laboral y estatus. Para ellos la retroalimentación se hace una vez al año y esperando un reconocimiento de por medio.

Interpretan el bienestar como dinero y el trabajo como un sacrificio para conseguirlo (ER Ronald Human Resources, 2015).

La Generación X, nacieron entre 1965 y 1976, presentan otra manera de pensar y se caracterizan por ser desconfiados e individualistas, creen cada vez menos en los gobiernos y políticos. No depositan su futuro en una sola compañía, vieron cómo las organizaciones no fueron fieles a sus padres. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopasake, 2011). Entienden la importancia de la diversidad, el balance entre vida personal y trabajo, la confianza en sí mismo, diversión e informalidad (ER Ronald Human Resources, 2015).

La Generación Y (*Millennials*), nacidos entre 1977 y 1997, según encuestas, *focus groups* e investigaciones señalan que algunas de las preferencias de trabajo de esta generación son (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopasake, 2011):

- Un jefe justo.
- Un equipo orientado al logro.
- La creencia en la empresa.
- Seguridad en el trabajo.
- Un trabajo significativo.
- Entrenamiento y oportunidades de aprendizaje.
- Flexibilidad en el horario laboral.
- Retroalimentación constructiva y frecuente.
- Sistemas de recompensa oportunos y justos.

La más reciente generación, donde pocos individuos laboran es la de la Generación Z o la de los *Centennials*, quienes nacieron entre 1995 a 2004. Son más pragmáticos y menos idealistas. La llegada de internet ha hecho que el mundo sea más accesible. Gracias a ella, los *Centennials* se comunican, aprenden, compran y hacen más actividades que otras personas debido a la abundante cantidad de información que tienen a la mano (Jenkins, 2019).

En conclusión, son cuatro generaciones que coexisten dentro de las organizaciones actuales, con diferentes características y necesidades.

3. Capacitación y Desarrollo

La capacitación y el desarrollo (CyD) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional (Mondy, 2010).

Mondy describió a las capacitaciones como el conjunto de actividades diseñadas para ofrecer a los aprendices las habilidades y conocimientos precisos para desempeñar sus trabajos en la actualidad. Mientras, que, para el desarrollo, el aprendizaje trasciende del trabajo actual y se enfoca en el largo plazo.

Uno de los autores en el año 2017 (Chiavenato) nos señala que el contenido de las capacitaciones puede incluir cuatro formas de cambio de conducta:

- **Transmisión de información:** el contenido de la información impartida entre los educandos en forma de conjunto de conocimientos.
- **Desarrollo de habilidades:** en especial a las que se refieren a las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** por lo general es la búsqueda de la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en favorable como aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal, entre otras. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes.
- **Desarrollo de conceptos:** Puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Tal como indica la teoría presentada existen diferentes tipos de capacitación, la cual depende de que aspecto se quiere mejorar.

4. Comportamiento Organizacional (CO)

Para hablar de clima laboral, es necesario saber a qué responde el comportamiento de las organizaciones donde laboran los trabajadores.

De acuerdo a *Richard Daft* (2015).en su libro de “*Teoría y Diseño Organizacional*”, el comportamiento organizacional examina conceptos como motivación, estilos de liderazgo y personalidad, y se ocupa de las diferencias cognitivas y emocionales entre las personas dentro de las organizaciones.

En el “*Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*”, *Chiavenato* propone la definición como el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Una de sus ocupaciones es la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y a su vez como las organizaciones influyen en ellos. “*En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones*” (*Chiavenato*, 2009).

5. Comunicación

La comunicación organizacional es esencial para que cualquier organización pueda subsistir, es una herramienta usada por todos los colaboradores en diferentes formas, más no significa que siempre sea la adecuada, especialmente cuando se trabaja en equipos.

Según la Real Academia Española, la palabra comunicación proviene el latín *communicatio* y significa hacer común. “*El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes (verbales o no verbales) y a su comprensión. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comporten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos*” (*Chiavenato*, 2009).

Newstrom (2011) la define como la transmisión de información y la comprensión de una persona con otra. Además, destaca su relevancia de manera positiva, cuando la comunicación es eficaz, hay una tendencia a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas tienen un mayor entendimiento de sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos.

¿Pero cuáles son las funciones de la comunicación dentro de una organización? Para el 2009, uno de los autores más representativos nos muestra cuatro funciones básicas (Chiavenato):

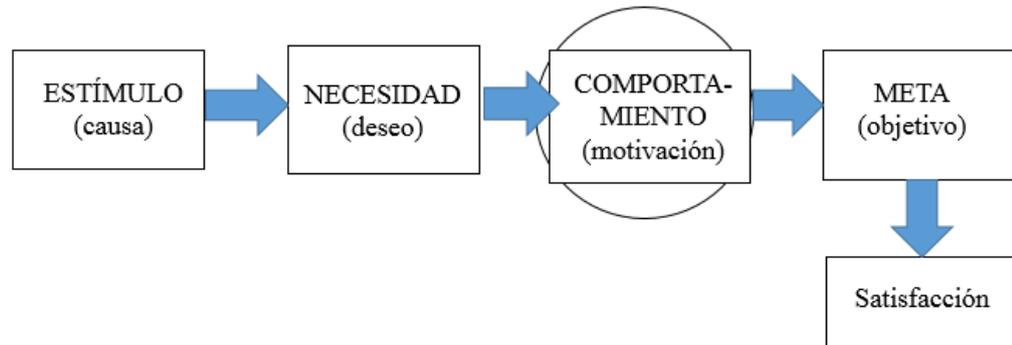
- **Control:** Cuando las personas se rigen por las normas y procedimientos del trabajo, o cuando informan sobre un problema laboral a sus superiores inmediatos, provocando que la comunicación tenga una función de control.
- **Motivación:** se propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, existe una evaluación sobre su desempeño y una orientación sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la retroalimentación, sobre el avance alcanzado y el refuerzo de un comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren de comunicación.
- **Expresión de emociones:** La comunicación en un grupo constituye una opción para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción.
- **Información:** facilita la toma de decisiones de los individuos y los grupos al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

6. Motivación

Un aspecto muy significativo que compone el clima laboral es la motivación, y en el caso de *Empresa X*, es de suma relevancia, dado que varios de los colaboradores de ambas áreas tenían complicaciones en esta dimensión. Pero, ¿qué es la motivación? *Miquel Porret* la define como “*lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. O, dicho de otra forma, se trata de una energía que lanza a la persona hacia la acción con interés, dinamismo, y ganas de hacer las cosas la mejor posible, Este impulso a que nos referimos origina que se desencadena el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, esta reaccionará de una*

manera a otra dependiendo todo de lo que podemos llamar a “su patrón de comportamiento” (Porret Gelabert, 2012).

FIGURA N° 4: PATRÓN DE COMPORTAMIENTO – MODELO BÁSICO



Fuente: Porret Gelabert (2012)

Porret explica que cuando una persona consigue alcanzar un objetivo que anhela, el resultado es la satisfacción (estado emocional que realimenta la motivación), mientras que si no lo consigue le genera un estado de frustración más o menos duradero, produciéndose un período de ansiedad, cierto malhumor y, en ocasiones, algún tipo de agresividad, alejándole de la motivación.

7. Satisfacción

Newstrom (2011) define la satisfacción en el centro de trabajo como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables del trabajador respecto a su actividad laboral. La satisfacción laboral es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo.

Por otro lado, *Robbins y Judge* (2017) denotan que la congruencia alta entre el jefe y el empleado con la percepción del trabajo de éste, está muy asociado con la satisfacción alta del trabajador. Además, señalan que la mayoría de personas prefieren comunicarse con otras de sus mismo estatus o más alto, y no con aquellas por debajo. Como resultado, se debe

esperar que la satisfacción sea mayor entre los empleados cuyo trabajo minimiza la interacción con individuos de estatus menor al de ellos.

8. Indicadores y métricas que evidencian el problema

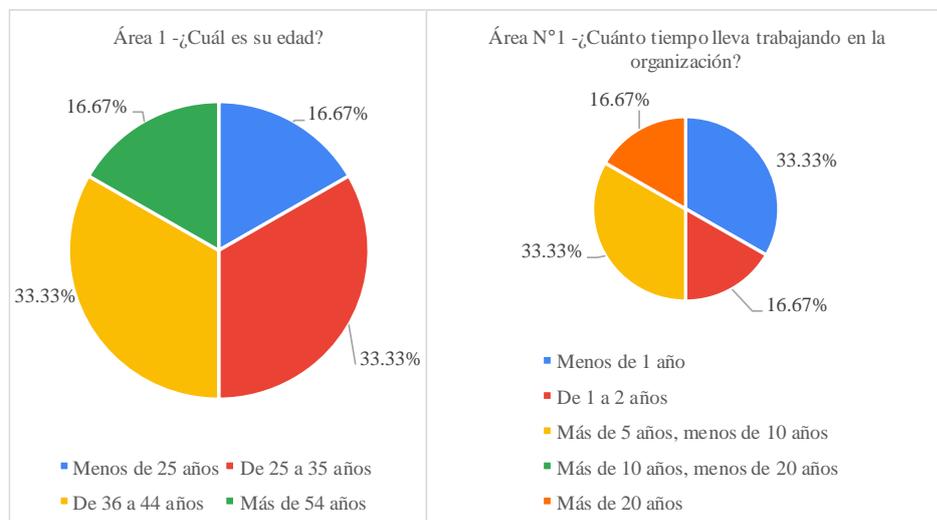
Se realizó una encuesta complementaria, en donde se obtuvo resultados similares a lo que arrojó la encuesta *Trust Index* de *GPTW*. Sin embargo, esta nueva encuesta indaga con mayor precisión en aspectos que componen el clima laboral como compromiso, naturaleza del trabajo, equilibrio vida familiar y trabajo, trabajo en equipo, colaboración, relación con jefe o superior inmediato, horario de trabajo, reconocimiento de beneficios, línea de carrera, capacitación y desarrollo y finalmente satisfacción.

8.1 Encuesta Complementaria

La encuesta se realizó a dos áreas:

- **Área N°1:** Donde el 16.67% de las personas tiene menos de 25 años, la mitad de los colaboradores tienen edades menores a los 44 años, pero un 16.67% es mayor de 54 años. Dentro de la experiencia trabajando en la empresa, resalta que el 33.33% de los colaboradores del área tiene más de 10 años, pero menos de 20 años en la organización. En *Empresa X* un 33.33% del área tiene más de 20 años.

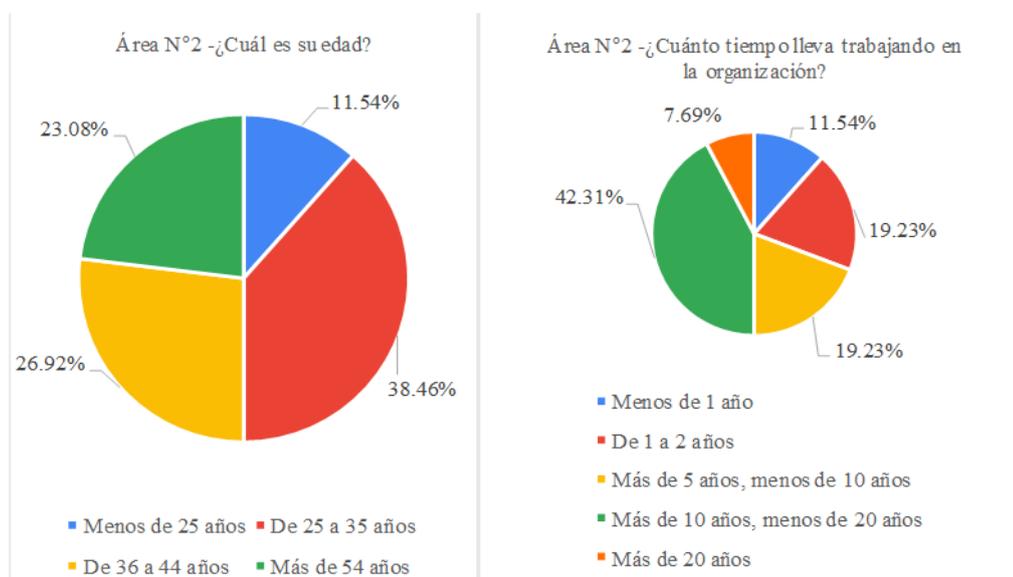
GRÁFICO N° 1: PERFIL DE ÁREA N°1



- **Área 2:** La edad de los colaboradores es de menos de 25 años a más de 54 años. El mayor porcentaje de las edades lo ocupa las personas que posee de 25 a 35 años con un 38.46 %. Seguido por un 26.92% de las personas que componen un rango de edad de 36 a 44 años. En cuanto al tiempo en que las personas pertenecen a *Empresa X*; un 50.00% de los trabajadores posee más de 10 años de experiencia, de los cuales el mayor porcentaje de estos tiene menos de 20 años en la organización con un 42.31% y la diferencia más de 20 años trabajando en su centro de labores.

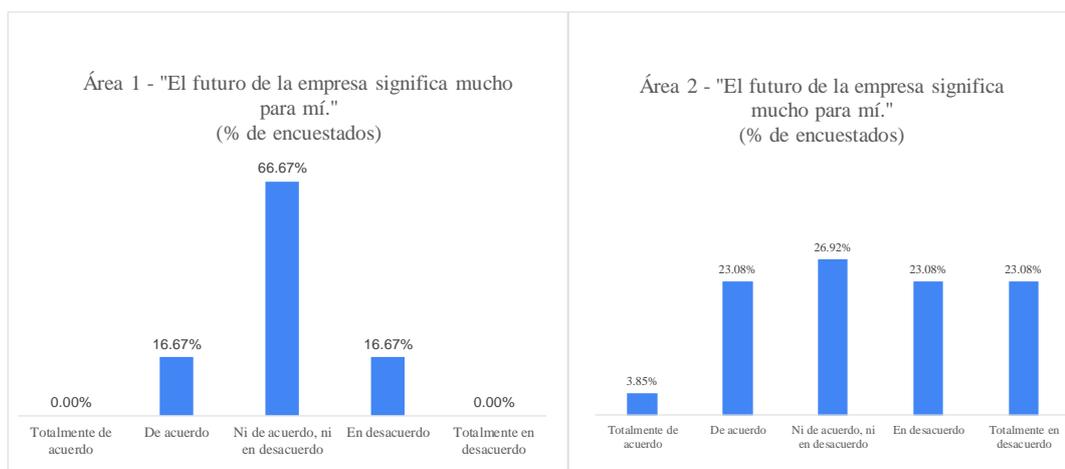
Resultados:

GRÁFICO N°2: PERFIL DEL ÁREA N°2



Los resultados obtenidos sobre compromiso arrojaron aspectos positivos y negativos. Por un lado, en la afirmación sobre “*El futuro de la empresa significa mucho para mí*” en Área N°1 existe un 66.67% de trabajadores que se manifiestan indiferentes y solo un 16.67% muestra interés hacia el futuro de *Empresa X*. En Área N°2 sucede algo similar dado que el 26,92% se muestra indiferentes (siendo este el mayor porcentaje obtenido en cuanto a la segunda área evaluada) y un 23.08% se muestran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

GRÁFICO N° 3: EVALUACIÓN DEL COMPROMISO



Algunos resultados relevantes sobre el aspecto de compromiso fueron que en la primera área encuestada un 33.33% estaba de acuerdo en que la organización conseguía que los trabajadores den lo mejor de sí mismos y a su vez otro 33.33% estaba en total desacuerdo. En la segunda área un 38.46% se mostró en desacuerdo, un 19.23% en total desacuerdo con la afirmación, pero sobre todo un 26.92% era indiferente.

Un 66.67% de los encuestados de Área N°1 se encontraba de acuerdo con la afirmación de “Frecuentemente hago más de lo normal para contribuir al éxito de la empresa” y un 33.33% optó por un “*Totalmente de acuerdo.*” En el Área N°2 un enorme 46.15%, siendo casi la mitad de los encuestados estaba de acuerdo en que hacían más de lo normal para contribuir con el éxito de *Empresa X*; solo un 3.85% estaba en total desacuerdo. Esto demuestra que los empleados de ambas áreas realizan más actividades de lo que comúnmente deberían hacer.

Si bien ser proactivos es positivo, no se ve reflejado ante la afirmación sobre si recomendarían a otros la empresa como un buen lugar para trabajar. Principalmente, debido a que solo en el Área N°1, el 16.67% se encuentra de acuerdo. Mientras, un 50.00% no está de acuerdo. Esta situación se replica también para el Área N°2, donde más de la mitad de los colaboradores (65.38%), manifiesta estar en desacuerdo en recomendar a otros la empresa para trabajar.

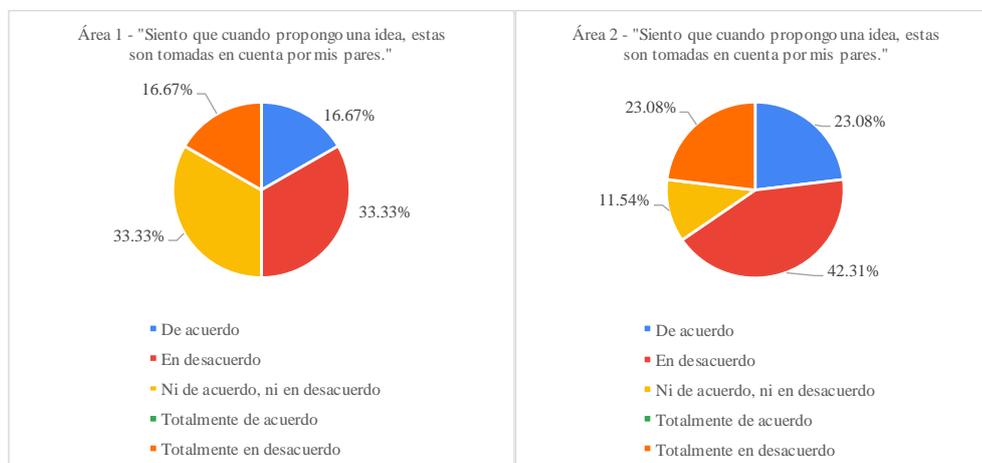
La fidelidad hacia la empresa se ve perjudicada debido a que sí los encuestados permanecerían en ella si tuvieran una oportunidad mejor. Esto llama poderosamente la atención considerando que muchos de los empleados de ambas áreas tienen bastante tiempo en la organización. Algo muy delicado es que, en relación a los resultados, un 50.00% de las personas de la primera área se iría y un 80.77% de la segunda área también. Lo anterior, se ve reforzado con la afirmación de "Sería una decisión difícil para mí abandonar la empresa" donde un 83.33% y un 69.23% se encuentra en desacuerdo para el Área N°1 y Área N°2 respectivamente. En la entrevista ahondaremos en los motivos de permanencia de la empresa.

En cuanto al equilibrio de vida familiar y trabajo, los resultados tampoco fueron los mejores dado que en la afirmación sobre si la empresa provee facilidades para equilibrar las responsabilidades laborales con las responsabilidades familiares, solo en el Área N°1 un 66.67% reveló un desacuerdo y un 77.78% para el Área N°2.

En el aspecto de trabajo en equipo, el Área N°1 presenta cierta indiferencia ante si existe un mutuo aprecio dentro del área con un 50.00% de los encuestados. Con respecto al Área N°2, un 38.76% se mostró en desacuerdo. Otro aspecto relevante es el compañerismo de los colaboradores.

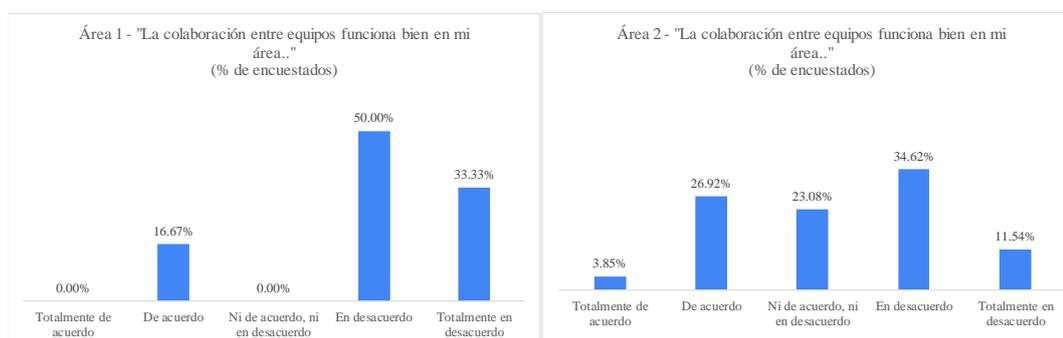
En base a la afirmación "*En mi equipo, puedo contar con el apoyo de mis compañeros*", la primera área manifestó alguna concordancia positiva en un 23.08% mientras que sólo un 16.67% de los trabajadores para la segunda área. Respecto si sus ideas eran tomadas en cuenta por sus pares, el Área N°1 obtuvo un 50.00% de tipo de desaprobación ante la afirmación y un 65.38% para la otra área

GRÁFICO N° 4: TRABAJO EN EQUIPO



La colaboración de ambas áreas se ve afectada por la percepción de que los roles y las responsabilidades no están claramente definidos. Obteniendo un 50% de desacuerdo en la primera y segunda área encuestada. En cuanto a la colaboración entre equipos, para el Área N°1, un 83.33% exhibe algún tipo desacuerdo (sea "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo") y un 46.15% del mismo modo para el Área N°2.

GRÁFICO N° 5: COLABORACIÓN



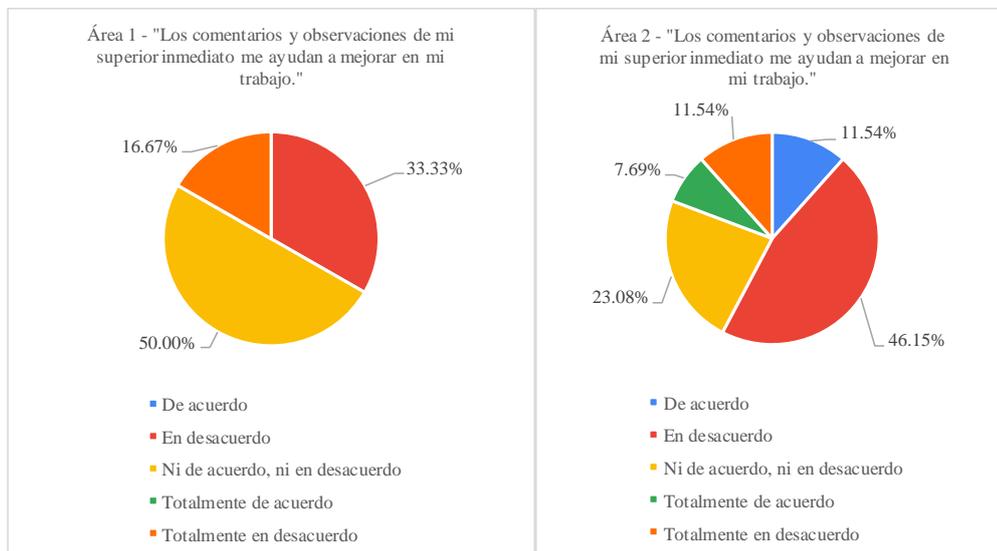
Uno de los aspectos de la encuesta, donde se obtuvieron menores puntajes fue el de "Relación con jefe superior inmediato". Un 33.33% de los encuestados de la primera área piensan que su superior inmediato se muestra respetuoso y consideran con ellos; la otra mitad de los encuestados exhibe indiferencia ante la afirmación. Para la otra área, un 30.77% de

los trabajadores no está de acuerdo con la aseveración de "Mi superior inmediato se muestra respetuoso y considerado conmigo". Pero un 26.92% si está de acuerdo con la premisa.

Si hablamos del reconocimiento que los jefes otorgan a los colaboradores, en el Área N°1, la mitad de ellos demuestra algún desacuerdo con la afirmación de "Mi superior inmediato reconoce el buen rendimiento profesional". Solo el 16.67% manifiesta estar conforme con el enunciado. En la segunda área, nada menos que un 7.69% encuentra alguna clase de opinión favorable hacia la afirmación: más de la mitad de los encuestados (57.69%) revela cierto tipo de desacuerdo con la oración y el resto se mostró indiferente.

Un 50.00% de los trabajadores de la primera área es indiferente ante si los comentarios y observaciones de su superior inmediato le ayudan a mejorar en el trabajo. Sólo el 16.67% está de acuerdo y el 33.33% en desacuerdo. Para el área siguiente (segunda área), 11.54% se encuentra de acuerdo, un 23.08% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el restante 46.15% no está a favor.

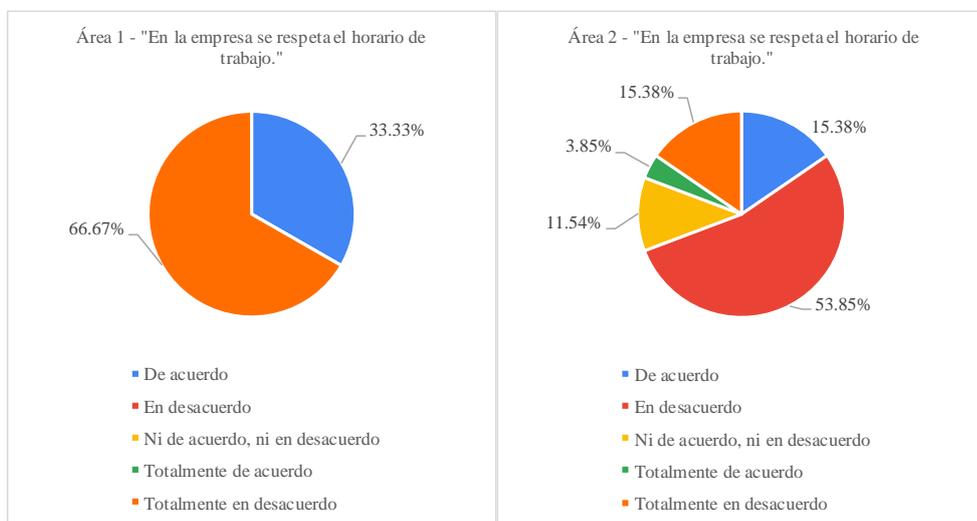
GRÁFICO N° 6: LIDERAZGO



Respecto al horario de trabajo, para Área N°1, solo un 33.33% se muestra de acuerdo y la diferencia en desacuerdo. En referencia al Área N°2, se observó que un 53.85% manifestó un desacuerdo, un 15.38% estaba totalmente en desacuerdo, otro 15.38% de acuerdo, un 3.85% estaba totalmente de acuerdo y el restante presentaba un comportamiento indiferente.

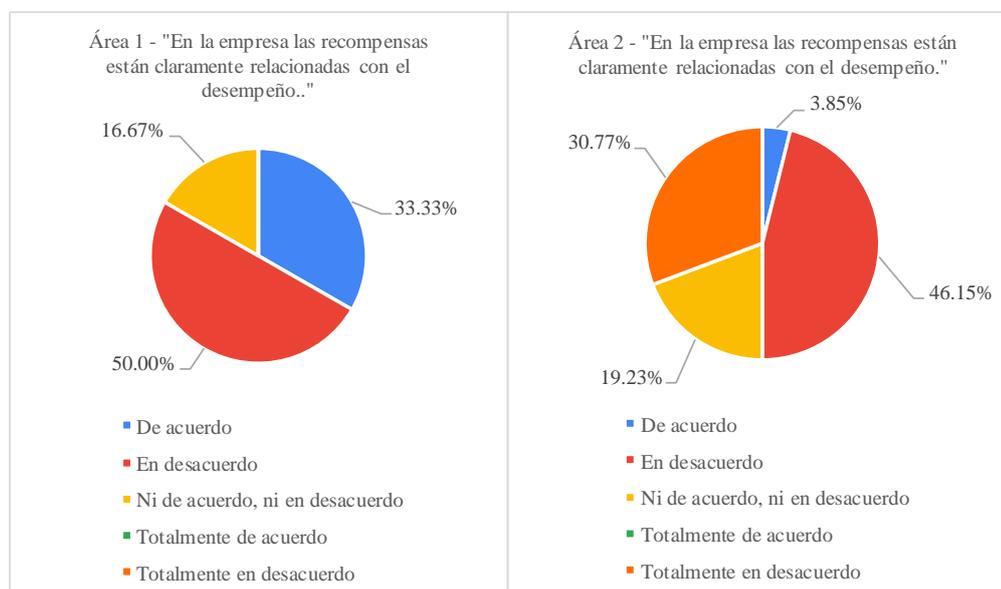
Sobre el enunciado sobre si "Mis descansos médicos son aceptados por la empresa sin incurrir en descuentos" para el Área N°1, la mitad se mostró de acuerdo y un 16.67% se mostró en desacuerdo. Para la otra área un 11.54% tuvo una respuesta positiva, otro 11.54% se mostró totalmente de acuerdo, un 26.92% estaba en desacuerdo, un 15.38% en total desacuerdo y lo restante (34.62%) indiferente

GRÁFICO N° 7: HORARIO DE TRABAJO



En relación al reconocimiento de beneficios brindados por la empresa conforme al desempeño. Un 33.33% de la primera área estaba de acuerdo, un 16.67% se mostró neutro y un 50.00% en desacuerdo. En la segunda área, sólo el 3.85% estaba de acuerdo, el mayor volumen de opinión se encontró en desacuerdo con un 46.15% de los encuestados, seguido de un 30.77% que manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 19.23% restante se mostró desinteresado.

GRÁFICO N° 8: RECONOCIMIENTO DE BENEFICIOS



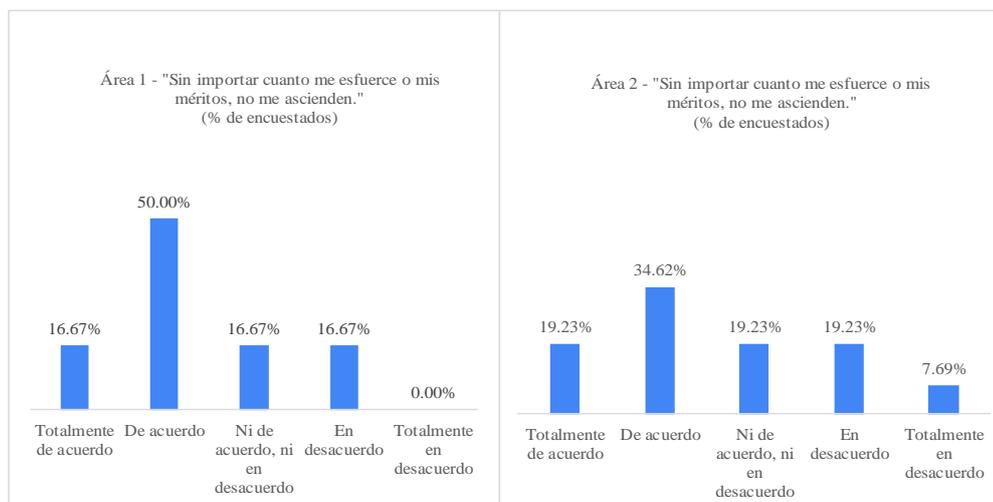
La premisa "La remuneración y el sistema de incentivos en la empresa es transparente y justo" se ve cuestionando con un 33.33% (totalmente en desacuerdo) de los encuestados del Área N°1, un 16.67% estaba en desacuerdo, otro 33.33% mostró estar de acuerdo y un 16.67% fue indiferente. En cuanto a el Área N°2, un 15.39% mostraron algún tipo de opinión favorable; un 61.54% estaba disconforme con la afirmación y el restante con un 23.08% era indiferente.

La línea de carrera es otro aspecto relevante dentro de *Empresa X*. En la encuesta sobre la cantidad de tiempo que llevan en su puesto de trabajo es la adecuada para su desarrollo profesional, para la primera área evaluada, la mitad de los encuestados se mostró de acuerdo, seguido por un 33.3% que se encontró en desacuerdo y un 16.67% impasible. Los resultados para la segunda área fueron opuestos dado que más de la mitad (53.85%) expresó estar en desacuerdo, un 11.54% en total desacuerdo y un 19.23% estaba de acuerdo.

Dentro del mismo aspecto, se encuestó sobre si los méritos responden a los ascensos dentro de la organización. La afirmación relacionada fue "Sin importar cuanto me esfuerce o mis méritos, no me ascienden", un 50.00% y un 34.62% estuvieron en de acuerdo para Área N°1 y Área N°2 respectivamente; y un 16.67% y un 19.23% mostraron estar en desacuerdo.

Respecto al estancamiento del puesto de trabajo, para la primera área hubo un empate de 33.33% cada uno respecto a estar de acuerdo, indiferente y estar totalmente de acuerdo, sumando un sentimiento de estancamiento con un 66.66% de los encuestados. En cambio, para la segunda área, un 38.46% y un 26.92% declaró estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, un 23.08% y un 3.85% manifestó estar en desacuerdo y un totalmente desacuerdo.

GRÁFICO N° 9: LÍNEA DE CARRERA

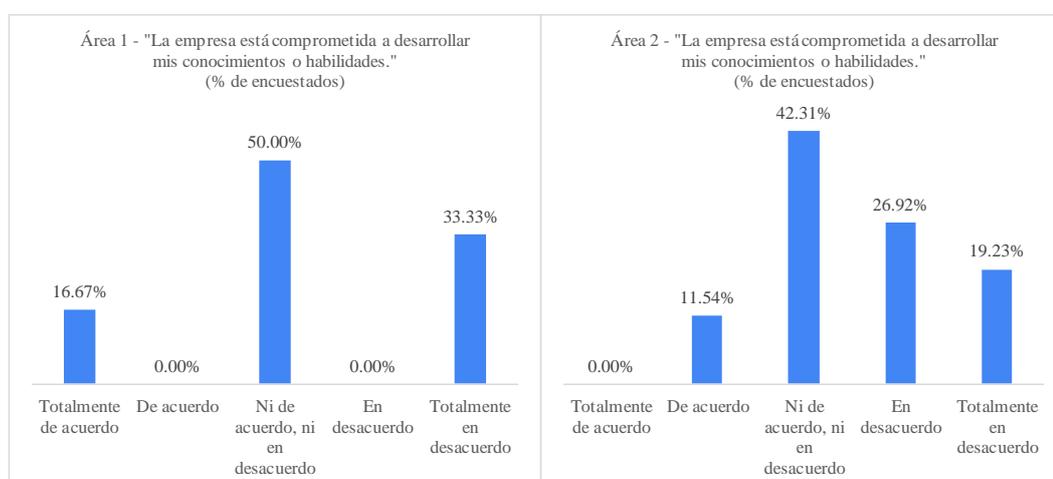


Existe una desazón en cuanto a la línea de carrera, por ello se evaluó si la formación de los trabajadores de ambas áreas permitiría que renuncien a la organización. Un 66.66% de los encuestados de la primera área tuvo algún tipo de opinión positiva (de acuerdo y totalmente de acuerdo) con la aseveración, muy al contrario que el 50.00% de los colaboradores de la segunda área, quienes estaban en desacuerdo y un 11.54% en total desacuerdo.

La penúltima de las facetas evaluadas fue la de capacitación y desarrollo, a continuación los resultados de la primera y segunda área respectivamente en conjunto con las afirmaciones a las que responden: *“Para desarrollar mi trabajo, se me ha capacitado adecuadamente”*, un 50.00% y un 30.77% tuvieron algún tipo de respuesta positiva ante el enunciado, un 16.67% y un 19.23% tuvieron una opinión neutra; finalmente un 33.33% y un 50.00% tenían una valoración negativa. Esto representa que las personas no están satisfechas con las capacitaciones que se les han dado durante su jornada, lo cual se verá con mayor detalle en la entrevista.

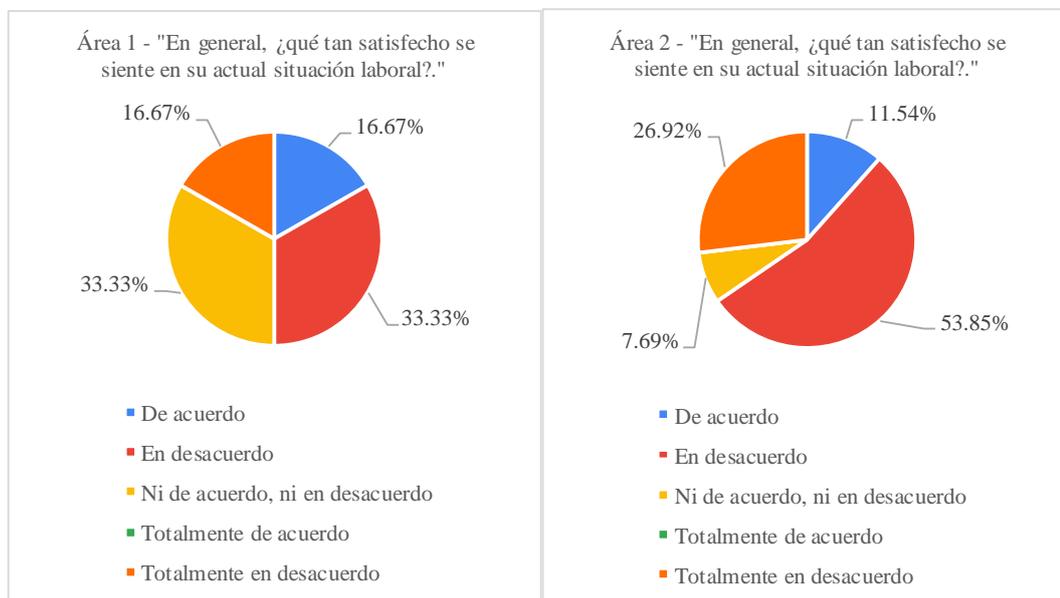
Sobre el enunciado de si "La empresa está comprometida a desarrollar mis conocimientos o habilidades", un 50.00% y un 42.32% de Área N°1 y Área N°2 se mostró indiferente y un 33.33% y un 19.23% estuvieron totalmente desacuerdo para las dos áreas. En referencia si se les dan capacitación al menos una vez al año, solo el 33.33% y 15.38% de la primera y segunda área estuvieron de acuerdo, un 33.33% y un 23.08% mostraron estar en total desacuerdo.

GRÁFICO N° 10: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN



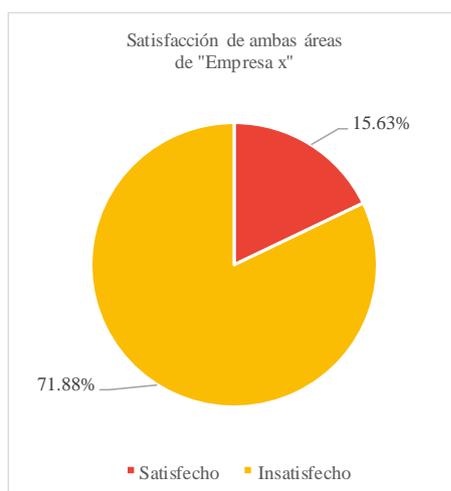
Finalmente, sobre, "¿qué tan satisfecho se siente en su actual situación laboral?" para el Área N°1 sólo un 16.67% está de acuerdo y un 50.00% totalizado mostró un desacuerdo ante la satisfacción del área. Por otro lado, para la segunda área, un 89.70% totalizado manifestó algún tipo de desacuerdo y un 11.54% estaba de acuerdo.

GRÁFICO N° 11: SATISFACCIÓN



En síntesis, la satisfacción global de ambas áreas presentó un 71.83% de encuestados que se encuentran insatisfechos con el ambiente laboral y un 15.63% restante se siente satisfecho.

GRÁFICO N° 12: SATISFACCIÓN TOTAL



8.2 Entrevistas

Con el fin de complementar a las encuestas realizadas dentro de la organización, se realizaron entrevistas a colaboradores como asistentes gerenciales, asistentes, analistas y practicante de ambas áreas. Encontrando las siguientes situaciones:

Área N°1:

- Existe cierta incomodidad de parte de los analistas con la gerente de área. La causa es debido a las actitudes y comentarios que a veces expresa, los cuales denotan sarcasmo, burla e inclusive acotaciones consideradas de rigor. También los colaboradores consideran que la gerente no comunica bien sus ideas. No se detiene a conversar ni escuchar las ideas de sus subordinados, además de alzar la voz desde su sitio para brindar indicaciones u otros. Esto adicionado a la situación sobre la cantidad de años que la gerente labora en el puesto, hace de su presencia algo mortificante.
- Además del escenario anterior sobre las actitudes y personalidad sobre la gerente, se adiciona otra situación de tensión. En un par de años se acerca la jubilación de la gerente, por lo que Recursos Humanos y la propia gerente están en búsqueda de un coordinador del área, quién será el nuevo gerente y, por ende, el sucesor. Desafortunadamente, los analistas no fueron considerados como posibles sucesores a pesar de su amplia experiencia en el sector y años de entrega a la organización. La manera en que los analistas se enteraron de la noticia, a través de una convocatoria en diferentes portales web de búsqueda profesional, tampoco fue la más adecuada.
- Esta falta de comunicación, provocó una mayor tensión dentro del área de la que ya existía. La analista de mayor tiempo, convocó a una reunión con la gerente y los demás analistas. Al preguntar acerca de las razones por las cuales no fueron considerados ninguno de los colaboradores, obtuvo como respuesta, motivaciones no profesionales. La gerente creía que la maternidad de tres de las analistas las limitaría a viajar y contactar con clientes internacionales de la organización y se excusó en los nervios que a veces presenta otro de los analistas al momento de realizar su trabajo. Estas razones según la gerente eran suficientes para descalificarlos como sucesores.
- Por otro lado, la practicante manifestó cierto disgusto ante la inflexibilidad por parte de sus jefas de uniformizar el método de ciertos procesos. Al tener 3 jefas

en la misma jerarquía, la practicante sugirió homogenizar y estandarizar algunos procesos principales que podrían mejorar la eficiencia de algunos aspectos del área y sus propias funciones. Sin embargo, no fue bien recibido por 2 de los analistas, quienes prefieren que la practicante se adapte a 3 métodos diferentes para llegar al mismo objetivo.

- Existe una desmotivación en cuanto a la falta de *feedback* que hay por parte de la gerente general hacia sus analistas. La misma situación se repite de parte de los analistas con la practicante. Paradójicamente esta cadena desmotiva a toda el área.
- Hay pocas capacitaciones al año. La organización se concentra más en las capacitaciones de seguridad, debido a que es una empresa productora. Pero los colaboradores sienten que tener capacitaciones de conocimientos sobre las funciones pertinentes de Área N°1 son muy pocas (se realizan 2 veces al año).
- La analista que lleva 11 años de experiencia está considerando renunciar a su trabajo debido a la falta de equilibrio – vida trabajo y la incomodidad que siente con respecto a la relación con su jefa directa (la gerente). Sin embargo, se siente limitada (cuenta con formación técnica) ya que actualmente está en un programa para personas que trabajan y quieren concluir su formación universitaria (quedándole 2 años para tener el grado de bachiller).
- El plan de mejora de clima laboral concretado por la gerente del área en acuerdo con Recursos Humanos fue de establecer integraciones donde los colaboradores del área se conozcan más, mejoren su comunicación en espacios de índole más informal que fortifiquen lazos. No obstante, en la realidad los colaboradores expresaron que sólo hubo una reunión de integración. Esto fue recortado en relación a las horas que inicialmente debían ser, pues se priorizó durante las primeras 4 horas ir a una reunión de trabajo con clientes externos; y dejando pocas horas para la real integración, donde no se conversó y solo se dedicó a visitar un museo.

Área N°2:

- Esta área, se encuentra subdivida en 4 categorías: Escritura y Marcado, Escolar, Escritura Fina y Negocios. En cada subárea hay entre 4 a 6 colaboradores. Las edades de los colaboradores oscilan entre los 19 a 58 años.
- Para la categoría de “*Escritura y Marcado*”, se encontró que el jefe de área era una persona con altos conocimientos acerca de sus productos, objetivos a corto, mediano y largo plazo; además de tener la metodología para lograr esos objetivos, sabe conducir al equipo en alcance de las metas establecidas. Sin embargo, la forma en cómo conduce a su equipo no es la más idónea debido a que su carácter lo hace rígido, algo inflexible ante los cambios o sugerencias por parte de sus subalternos.
- En la categoría “*Escolar*”, la situación es preocupante en cuanto su líder. La persona que ascendió era un analista que llevaba aproximadamente 12 años en la organización, quién tenía una buena relación en su momento con sus pares. No obstante, cuando fue promovido las cosas cambiaron, ya no se trataba de un compañero de trabajo sino del jefe del área quien debía a liderar a todo el equipo. En las presentaciones o informes acerca del área, sus subalternos lo califican como una persona que carece de visión, no posee un conocimiento sobre sus propios productos, no sabe cómo lograr los objetivos determinados por Área N°2 y tampoco sabe guiar al personal.
- La situación anterior, se agravó cuando una de las analistas con mayor tiempo en la subárea, decidió renunciar. Sus motivaciones radicaban en la frustración que sentía de no poder trabajar correctamente con el poco liderazgo del nuevo jefe. Además, los colaboradores de la categoría consideran que ella era la más preparada en cuanto conocimiento, años de experiencia, visión y carácter. Fue una sorpresa para todos, que ella no fuera promovida. Los colaboradores insinúan que existen favoritismos y *argollas*¹ dentro de la empresa, este escenario no es ajeno a su propia área donde la persona más preparada no fue ascendida, sino la que tenía mayores contactos.

¹ Argolla: Sujeción o dependencia en que una persona está respecto a otra. Es cuando posees un contacto que te ayuda a obtener las cosas más fácilmente utilizando influencias.

- Existe cierto descontento con la jefa del área de “*Escritura Fina*”. La lideresa es una persona constante, meticulosa y comprometida con sus responsabilidades y funciones, sin embargo, puede llegar a ser inoportuna, dado quiere realizar sus funciones en equipo en horas o momentos inapropiados. Una de las características que abruman a sus subalternos es la ansiedad con que la jefa lleva su trabajo, vive acelerada acerca de las metas y si bien es responsable su apresuramiento provoca un sentimiento de cansancio en su área. Esto adicionado a que la señalan como una persona extremadamente insistente con las fechas tope, generando incomodidad a sus subalternos ya que muchas veces ese ahínco se presenta con mucho tiempo de anticipación de la resolución de tareas o en vacaciones de los colaboradores.
- En cuanto a “*Negocios*”, la gerente de la categoría es una persona con muchos años de experiencia, preparada, con altos conocimientos sobre los productos y la innovación de productos nuevos. La asistente de la líder se siente bastante feliz en cuánto a la relación con ella.
- Muchos de los analistas entrevistados quisieran renunciar e irse a otro lugar de trabajo, pero su formación (en alguna técnica y en otros que su única experiencia laboral es en *Empresa X*) no les permite dar el paso. Además de tener ciertas responsabilidades económicas con sus familias que le restringen al cambio.

Ambas Áreas:

- Ambas áreas tienen en común que la mayoría de sus colaboradores tienen entre 10 a 30 años en la empresa. Adicionalmente, muchos de los colaboradores tienen entre 8 a 15 años en el mismo puesto de trabajo.
- El equilibrio de vida – trabajo no es el adecuado según los colaboradores. Muchas veces, sus jefes se retiran antes que concluya el horario de trabajo. Mientras el promedio de horas, en que los colaboradores se quedan después que termina el horario de trabajo es de 2 a 3 horas.
- Los colaboradores de ambas áreas sienten que no reciben suficientes capacitaciones al año (1 a 2 capacitaciones al año). Saben que para la organización es muy importante la seguridad, aunque consideran que hace falta

de capacitaciones en cuánto al conocimiento o know-how de cada una de sus áreas.

- Un 75.00% de los colaboradores de ambas áreas no tienen una formación universitaria, poseen una formación técnica y/o su única experiencia profesional es en *Empresa X*.
- De ese 75.00%, un 30.00% trabaja y estudia en búsqueda de un grado de bachiller.
- Dentro de la empresa, hay permisos limitados para salir dentro del horario de trabajo, sea por una emergencia, urgencia, temas médicos u otros. De acuerdo a los trabajadores es un sistema burocrático, la razón es que para acceder al permiso debe ser firmado por el jefe directo necesariamente y recursos humanos. Asimismo, el número de permisos es muy limitado.
- Son pocas veces en que las recomendaciones o sugerencias son tomadas en cuenta por parte de los jefes directos. Existe más *feedback* negativo que positivo dentro de la empresa.
- Los colaboradores consideran que, si bien llegan a las metas, todo su potencial no se ve desarrollado sea por falta de capacitaciones y sus limitaciones en cuánto a su formación universitaria.
- Los colaboradores manifiestan que en la organización no hay una línea de carrera. Mucho de los ascensos depende de favoritismos por parte de los jefes o de la relación de poder que ellos tienen con el área de Recursos Humanos y/o el gerente general.
- Actualmente, existen ambientes de tensión debido a que el gerente general con Recursos Humanos ha empezado a hacer despidos sorpresivos. Algunos de los analistas entrevistados sienten temor y angustia que sus limitaciones en cuánto a conocimiento/nivel profesional superen los años de servicio y experiencia en la organización.

- Si bien la empresa cuenta con un plan de beneficios de alimentación y seguro médico, los colaboradores no están satisfechos en relación a aspectos como la falta de reconocimiento, *feedback* constante de sus jefes y equilibrio- vida trabajo.
- Consideran que la empresa se apoya mucho en el prestigio que construyeron con los años. Los clientes asocian a la marca con tradición y esto facilita las ventas dentro de las dos áreas comerciales.
- De los planes que los jefes directos se comprometieron con el área de Gestión Humana, en la primera área no se cumplió como inicialmente se estableció. En Área N°2, si se cumplieron en dos de las subáreas con las integraciones. Pero, no se conversó acerca de los problemas mencionados del clima laboral, sino se dedicó más hablar sobre los productos y nuevos lanzamientos.

IV. Propuesta de mejora

En vista a los problemas detectados la encuesta *Trust Index* de *GPTW* (2017), la encuesta complementaria y las entrevistas realizadas a los colaboradores de las áreas. Se encontró que se deben mejorar dimensiones que componen el clima laboral como *feedback*, capacitaciones, comunicación, liderazgo y evitar favoritismos que deterioran la relación de los colaboradores con la organización.

Para cada dimensión y necesidad, se sugiere un plan de acción que contribuya al progreso de la empresa.

1. *Feedback* o Retroalimentación

Tal cómo lo expresaron los colaboradores en la entrevista, el reconocimiento por parte de sus jefes y pares es importante.

Para hallar una retroalimentación adecuada para la empresa se conversó con diferentes expertos de Recursos Humanos de diferentes organizaciones acerca de formas de retroalimentación a los colaboradores en la actualidad. Lo cual, inspiró a crear un práctico método el cual fue denominado “*Árbol de reconocimiento*”

Aprovechando que la organización es una empresa industrial que se dedica a la fabricación y venta de útiles escolares y de oficina. Una manera menos costosa y fácil de implementar es la de un árbol de reconocimiento. Un árbol de *feedback* consiste en un papelógrafo ubicado dentro de las instalaciones de cada área y subárea donde se dibuja un árbol, cada copa del árbol representa un colaborador y se le va pegando notas adhesivas o *post its* que los jefes y pares del colaborador llenan con comentarios de reconocimientos positivos acerca de su trabajo y persona.

El papelógrafo será cambiado cada mes y cada colaborador podrá acercarse en cualquier momento que este más desocupado para escribir un post it y para leer cómo se va desarrollando su parte del árbol.

Además, se sugiere tener bonos por actividades y becas de estudios que incentiven a que los colaboradores hagan más allá que cumplir con los objetivos y se sientan reconocidos dentro de la organización.

2. Capacitación y Desarrollo

Es recurrente que los empleados de la organización, deseen un mayor número de capacitaciones referente a las funciones o *know-how* que el área necesita. Existen diversas maneras de capacitar que no necesariamente impliquen un costo elevado y que sean prácticas.

Las capacitaciones virtuales pueden facilitar el ahorro de tiempo en lo que genera ir a un centro de capacitaciones e ir a la oficina donde está localizada *Empresa X* (La organización se encuentra en una zona industrial no céntrica de Lima Metropolitana). Existen muchas instituciones acreditadas y de renombre que podrían hacer una alianza con la empresa para que le faciliten cursos virtuales especializados en lo que los colaboradores necesiten.

Por otro lado, existe la replicación de capacitaciones. Si el área de finanzas de la compañía lo permite, se puede enviar a uno de los colaboradores a que tome un curso especializado de manera presencial. En el transcurso que el colaborador elegido va a sus capacitaciones,

puede replicar las enseñanzas a través de presentaciones dirigidas a sus compañeros del sector, actuando como un canal de conocimiento compartido.

Se recomienda, además no solo capacitar en ámbitos de conocimiento sino también en mejorar los estilos de liderazgo pues es preciso que algunos jefes lo reciban para que mejoren o fortalezcan ciertas habilidades blandas.

Hewison y Griffiths (Hewison & Griffiths, 2004) señalan dos aspectos importantes del liderazgo y cómo este ayuda a la salud de los empleados, el primero es cambiar el comportamiento de los líderes al mejorar sus habilidades de liderazgo y el otro aspecto es crear condiciones que apoyen y mejoren la cultura de liderazgo establecida. Por lo que es necesario que este crecimiento de los líderes sea en conjunto con el área de Recursos Humanos.

3. Política de selección interna/Línea de Carrera

Durante las entrevistas a los colaboradores de las áreas comerciales expresaron que no existe una línea de carrera definida en la organización. Por lo que se recomienda puntualizar en el tema y tener una política de selección interna que motive a sus colaboradores a mejorar sus competencias y puedan postular a diferentes puestos en la organización o ser promovidos en su área respectiva.

En caso que se libere una vacante de un puesto específico. En primer lugar, el procedimiento debería ser abrir una convocatoria interna, siempre considerando que, si existen interesados en postular en el cargo estos deben cumplir con la experiencia y conocimiento requerido. En segundo lugar, debería conversarlo con su jefe directo y el área de Recursos Humanos para ver si cumple con los requisitos para pasar al siguiente paso que sería la evaluación. Si después de haber evaluado a los postulantes internos, ninguno logró calificar para el puesto, recién el área de Recursos Humanos debería lanzar una convocatoria a través de diferentes portales web de búsqueda profesional.

Las ventajas de la selección interna son de índole económica y socio laboral como:

- Motivación para los colaboradores debido a que la organización los tendrá en cuenta en primer lugar, se sentirán considerados e integrados. Asociando un trabajo bien hecho con la posibilidad de ser ascendido. Esta situación puede representar motivación en cuanto la eficiencia y la búsqueda de adquirir nuevos conocimientos, experiencias que les permitan mejorar sus chances de ascenso.
- Ahorro en gastos de selección como los gastos de los exámenes médicos, psicotécnicos, personales y de igual manera ahorro en tiempo.
- Mejora del compromiso y el clima laboral de la organización. Los colaboradores desarrollan un sentido de pertenencia a *Empresa X*, si hay una garante que existe la posibilidad que den prioridad a los colaboradores de la empresa con la selección interna, estos trabajarán para conseguir un ascenso.
- No hay inversión de tiempo en la integración y proceso de adaptación y acogida de la organización, debido a que ya laboran en la organización. Conocen la empresa, su cultura, el entorno de colaboradores.
- El proceso de aprendizaje es más rápido y eficiente, al ya conocer la empresa y las funciones similares debido a que el puesto anterior tenía características familiares al cargo en que desean ascender.
- Al ser promovido uno de los colaboradores, se libera una vacante que debe ser adjudicada, provocando un efecto dominó.

En caso de no ser considerado o de reprobación en la evaluación, el Comité Evaluador (jefe directo y área de gestión humana) deberá comunicar de manera clara las razones por las que el postulante no fue considerado en este proceso de convocatoria interna. Esto evitará problemas de comunicación y confianza futuros, y permitirá a los colaboradores que mejoren los aspectos que deben reforzar para participar en futuras convocatorias.

Se debe intentar siempre cultivar el talento de las personas que han dado mucho de sí a la compañía sean con años de larga trayectoria o experiencia en el puesto. La sinceridad y confianza son instrumentos que contribuyen en la línea de carrera y siempre las motivaciones o desmotivaciones para la promoción u ascenso deben corresponder al ámbito profesional.

No obstante, sabemos que la organización necesita renovar perspectivas para no solo cumplir con los objetivos, sino mejorar la eficiencia y tener ideas innovadoras que renueven a *Empresa X*.

4. Liderazgo

En la organización es importante que el jefe no solo tenga el conocimiento requerido por el área sino también que sepa liderar al equipo. Por ello, se debe fomentar buenas prácticas de liderazgo como las evaluaciones de 360°, los cuales ampliarán la perspectiva del líder acerca de su entorno. Algunas recomendaciones son respecto a diferentes características clave que un buen líder debe tener:

- **Lenguaje corporal:** las palabras no son suficiente, deben ir acompañado con gestos corporales que no denoten amabilidad. Es preciso que un líder presente una buena actitud y no sólo estar pensando en llegar a la meta; hacer contacto visual y mirar a la cara cuando se conversa con los colaboradores ayuda a estos perciban el interés hacia ellos y generen lazos de confianza.
- **Cumplimiento de los plazos o *Deadlines*:** los subalternos deben cumplir los plazos establecidos de acuerdo a los objetivos, pero también es necesario que estos plazos sean coherentes a lo que el equipo puede realizar. Además de establecer objetivos que sean claros para todo el equipo de tal manera que todos compartan la misma información para lograr las metas.
- **Buena relación con los subalternos:** evitar favoritismos ya que esto puede generar envidias y chismes entre compañeros, también expone al colaborador a la posibilidad de no ser respetado por sus pares. Por otro lado, se debe dar crédito y reconocimiento a las ideas de los colaboradores, esto evitará resentimientos y motivará a que los empleados trabajen mejor. La motivación a través del reconocimiento debe ser constante, los colaboradores estarán dispuestos a dar más de sí mismos si se sienten valorados y apreciados dentro de la organización.
- **Escucha activa:** siempre estar dispuestos escuchar y no oír. Escuchar a los colaboradores acerca de sus ideas, necesidades, motivaciones y angustias. Dar espacios de confianza donde los subalternos puedan expresarse sin problemas, no juzgar, ni anticiparse a lo que tratan de comunicar.

- **Autogestión:** ser accesible y flexible ante las nuevas ideas y metodologías propuestas por los colaboradores. Estar abierto a la crítica constructiva, conocer en qué trabajan los subordinados.

Después de que los líderes de las áreas comerciales realicen una evaluación de 360° es necesario que se tome la decisión de quienes y qué aspectos dentro del estilo de liderazgo necesitan mejorar. Por lo que se aconseja un programa de *Coaching* que ayuden a crear cimientos en la relación de confianza de los líderes con su equipo de trabajo.

5. Comunicación Organizacional

La comunicación de los equipos se ve afectada por rumores, argollas o favoritismos. Es ineludible que las integraciones sean tomadas por los líderes de áreas como una inversión de tiempo para conocer las necesidades, preocupaciones e ideas de los colaboradores del área que tienen a cargo.

Se requiere mayor compromiso de parte de los líderes que encabezan los equipos de trabajo de las diferentes áreas y subáreas y adicionalmente que el área de Recursos Humanos esté al tanto de las actividades y en cómo se desarrollan las integraciones. En relación a las dimensiones que deben mejorar, se propone que durante la integración se realicen tres tareas principales:

- **Autoevaluación:** considerar en que aspectos cada colaborador debe mejorar respecto a su propio trabajo y su relación con sus pares y jefe.
- **Feedback positivo:** Cada colaborador tendrá una taza donde sus pares y jefe podrá colocar de manera interna notas de papel donde se señalen características o acciones positivas respecto al trabajo de cada colaborador. Se cierra el día con que cada colaborador pueda leer las notas de reconocimiento positivo que hay en la taza. De esta manera, se busca reforzar los comportamientos positivos del trabajador y además que tenga un momento de reconocimiento con su equipo.
- **Comparación:** cada colaborador hablará de los aspectos que cree que debe mejorar de acuerdo a su autoevaluación, asimismo su jefe y sus pares opinarán y verán sí

coinciden en ellas. En base a este cruce de información interna y externa podrán crear mejores planes de acciones respecto a cada aspecto de índoles profesional y de relación con el equipo.

Además de lo establecido se sugiere poner buzones anónimos permanente a través de softwares donde el empleado tenga la libertad de expresarse sin miedo a represalias o rumores y el área y recursos humanos pueda tener una mejor comunicación interna acerca de las necesidades o quejas del área.

V. Valoración del impacto

1. *Feedback* y capacitación

El *feedback* es necesario a través de las recompensas (sean financieras o no financieras), la insuficiencia de estas se deriva en agotamiento o *burnout*. Esta afirmación se ve reflejada en los estudios de *Grawitch, Gottschalk, Munz* (2006), *Skakon* y *Nielsen* (2010). Tal como lo indica la Dra. *Maisch* el *feedback* da resultados como “*generar eficiencia organizacional; la cual se puede medir a través del incremento de su velocidad de respuesta, significativa reducción de tiempos en tareas rutinarias, y de la eliminación de reprocesos*” (*Maisch Molina*, 2015).

“*Las organizaciones deben responder a las demandas múltiples de un mercado en constante cambio, a través de un aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y competencias*” (*Gambeta*, 2015). Las capacitaciones son significativas en las organizaciones ya que van influyen de manera directa en el desarrollo de habilidades, conocimiento y destrezas (*Parra-Penagos & Rodríguez-Fonseca*, 2015).

Un estudio del *Centro Nacional para la Calidad de la Educación de la Fuerza Laboral en Estados Unidos* (*The New York Times*, 1995) reveló que un crecimiento del 10.00% en los niveles educativos de la fuerza laboral generaban un 8.6% de ganancias en la productividad total. Asimismo, otras compañías como *IBM* reconocen la importancia del capital humano incluso por encima de los productos y las relaciones con los clientes; además señala que al aumentar las habilidades del equipo de trabajo en 1/3 se produce un incremento del 10.00% al 100.00% de la probabilidad que se cumplan los objetivos establecidos. Cuando existe un buen entrenamiento de los equipos, la productividad aumenta hasta un 10.00% (*Wayland*, 2008).

Las ventas de una de las áreas comerciales son de aproximadamente US\$ 17,000,000.00 al año. Si solo se aumenta en 10.00% las capacitaciones, esto conllevaría a ganancias de US\$ 1,500 000.00 aproximadamente. Incluso si se mejoran y aumentan las habilidades de los equipos en un 33.00% esto conllevaría a una ganancia a de US\$1,7000 000.00 a más.

Para el desarrollo de las empresas, la capacitación permanente es un factor que afecta de manera directa a esta. Proporciona herramientas esenciales en lo que es innovación, competitividad, calidad y rendimientos en los procesos que conllevan a las elaboraciones de nuevos productos (Jamaica Gonzales, 2015).

2. Liderazgo

El liderazgo o la falta de éste representa uno de los temas principales de *Empresa X*. Pero esta situación no es exclusiva de esta organización, de acuerdo a un estudio publicado por la empresa consultora *Randstand* (2018) en Estados Unidos, el 60.00% de los colaboradores encuestados señaló que ha dejado un trabajo o consideró irse de él por un mal liderazgo de parte de su jefe directo. De igual modo, el estudio indicó que el 69.00% dijo que se sentiría más motivado y satisfecho si su compañía explotará mejor sus habilidades. Mientras que un 58.00% de los encuestados renunció a su trabajo o considero irse también por tema de mal clima laboral.

Son varios los estudios que muestra el efecto positivo del liderazgo en la salud del empleado. Autores como *Arnold, Turner, Barling, Kelloway*(2007), *Nielsen, Randall, Yarker & Benner*(2008), *Munir, Nielsen y Gomes Carneiro*(2010) y *Loughlin*(2012), muestran evidencia de ello en sus diversas investigaciones. Según la publicación de “*Tendencias Globales de Capital Humano 2019*” de *Deloitte*(2019) desarrollar líderes es la preocupación de nuestro tiempo. Siendo un 85.00% de los encuestados del estudio que lo considera muy importante.

De acuerdo a un estudio prestigioso de *Public Personnel Management Journal* señala que el programa típico de capacitación gerencial aumenta la productividad de un gerente un 22.00%, pero cuando se combina con ocho semanas de entrenamiento individual, la productividad del gerente llegó a más de 85.00% (Homan & Miller). Esto significa que si el

área de Recursos Humanos brinda capacitaciones para mejorar el liderazgo de los jefes o gerentes de las áreas comerciales a través del *coaching* se podría aumentar entre un 22.00% a 85.00%, lo cual en términos monetarios aproximados (en referencia a las ventas de una de las áreas comerciales) sería una ganancia a partir de los \$3,740.00.00 a más por empleado dependiendo de cuántas horas requiera cada líder.

3. Promoción interna

Por el lado de la selección interna del personal, esta presenta ciertos beneficios como facilitar a la empresa información más precisa sobre algunas características de los candidatos internos como habilidad, aversión del riesgo, propensión a abandonar la compañía y de su rendimiento potencial (Guisado Tato & Velando Rodríguez, 2006). Se conversó con un asistente financiero de la organización, el cual nos comentó que el costo de selección interna equivale a un 6.00% del costo de selección externa. Representando un ahorro de aproximadamente S/.750.00 por colaborador.

Una mejora de la productividad es resultado de las relaciones humanas que deriva de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y resolución de problemas (Cequea, Carlos, & Núñez, 2014).

4. Clima organizacional

De acuerdo al portal *Aptitus* un 81.00% de los colaboradores peruanos consideran que el clima laboral es muy importante para su desempeño dentro de la organización en que trabajan (Aptitus, 2018).

El clima laboral, afecta un 20.00% de productividad (Aptitus, 2018) que se traduce a pérdidas de US\$ 3,400,000.00 para una de las áreas comerciales..

Cabe aclarar que los montos establecidos de las inversiones por plan de mejora y de las ganancias son costos aproximados y proyectados de acuerdo a la información brindada por el gerente de Recursos Humanos, analistas comerciales de las áreas evaluadas y el área de Finanzas de *Empresa X*.

VI. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- El clima organizacional juega un papel crucial para lograr mayor satisfacción y eficiencia en las organizaciones, dado que este determina la manera en cómo el colaborador percibe los componentes que lo conforman y lo motivan o desmotivan.
- Dentro de las causas que afectan el clima laboral de *Empresa X* estaban la falta de capacitaciones, *feedback*, una línea de carrera clara, un mejor liderazgo e integraciones.
- Las acciones propuestas en el plan de mejora responden a las necesidades detectadas en el análisis de las encuestas y entrevistas de las dos áreas comerciales evaluadas dentro de la organización.
- Las capacitaciones tienen no solo un beneficio dentro de las necesidades establecidas a la mejora de clima laboral, sino que puede llevar a un aumento de la productividad de la empresa en un 10.00%.
- Uno de los aspectos más importantes a mejorar es la de relación del jefe con los colaboradores y cómo el liderazgo empleado por los jefes directos afecta la relación laboral y por ende el clima de toda el área.
- Existe evidencia empírica acerca de que el liderazgo, la capacitación y la comunicación afectan al clima de la organización.
- Existe una viabilidad económica en los planes de mejora propuestos ya que son rentables para la organización.

2. Recomendaciones

- Dar mayor atención a los temas de capacitaciones, reconocimiento y retroalimentación dentro de la organización.

- Realizar el estudio del clima laboral de manera más detallada en todas las áreas comerciales restante de *Empresa X*, considerando también la división generacional laboral pues cada colaborador tiene diferentes características y necesidades.
- La comunicación es clave en toda empresa y la confianza se genera a través de esta. Se debe procurar que todos los colaboradores estén en constante y correcta comunicación con sus pares y jefes.
- Se sugiere que las capacitaciones no solo queden relegadas al ámbito profesional, también se debe instaurar programas que promuevan el desarrollo de habilidades interpersonales o estilos de liderazgo a través de *Coaching* que la misma área de Recursos Humanos puede ofrecer.
- El área de Recursos Humanos debe acompañar a los jefes de área o equipos en la tarea de facilitarle recursos para la mejora del clima laboral. Sea en inversión para cultivar el talento a través de capacitaciones, la selección interna si es el caso e integraciones de las áreas comerciales.
- El área de Recursos Humanos debería en conjunto con el área de Finanzas deberían armar un presupuesto para capacitaciones internas e integraciones acorde a las necesidades de los colaboradores de tal manera que se puede crear un fondo de reserva.
- Darle igual de importancia a las áreas comerciales como las productivas dentro de una empresa industrial a través de las dimensiones mencionadas en el plan de acción y adaptarla a las necesidades de cada área comercial.

VII. Restricciones

Para la realización del presente trabajo, la organización otorgó facilidades de trabajo (infraestructura, acceso a la información, comunicación con miembros del equipo y colaboradores de áreas comerciales a consultar). No obstante, la publicación de la información será de manera interna, para la publicación académica se imponen determinadas restricciones:

- No publicar cifras financieras o de sus resultados de venta reales, el mostrado es un estimado.
- Restringir la publicación de información sensible sobre su modelo de negocio.
- No mencionar las áreas comerciales a analizar.
- No mostrar el nombre exacto de los productos ofrecidos, los mostrados son un referente y una explicación acerca de la utilidad de cada uno de sus productos.
- No publicar el nombre de la empresa, su logo o información referente (portal institucional, catálogos, nombre de entrevistados, cargos específicos).
- No mostrar organigramas.

VIII. Referencias Bibliográficas

- Aptitus. (2018). El clima laboral afecta en un 20% la productividad en las empresas.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Beltrán Maldonado, E., & Palomino Llanos, M. (2014). Propuesta para mejorar la satisfacción laboral de una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral (Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas, Universidad del Pacífico, Lima, Perú.). Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1022/Enrique_Tesis_maestria_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Campbell, J., Dunnette, E. E., & Lawler, E. &. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. Mc Graw Hill.
- Cequea, M., Carlos, R., & Núñez, M. (2014). La productividad desde una perspectiva humana : Dimensiones y factores. *Intangible Capital, 7*(2), 549–584.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. CENGAGE Learning Editores S.A.
- Deloitte. (2019). Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano. *Deloitte, 66*, 37–39. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias-en-Capital-Humano-2019-Mayo-Deloitte-Argentina.pdf>
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. Pearson.
- Diario Gestión. (20 de Febrero de 2019). "Útiles escolares: gastos en lista de inicial duplican al de secundaria ". *Diario Gestión*.
- ER Ronald Human Resources. (2015). Millenials y Millenials peruanos. *Realidad, expectativas y proyecciones*. ER Ronald.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior.
- Gambeta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa, 6*(2), 71. <https://doi.org/10.18861/cied.2015.6.2.37>
- García García, I. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopasake, J. &. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw - Hill.
- Great Place to Work. (2017). *Valoración del ambiente: Trust Index© Benchmark Report Informe Ejecutivo 2017*. Lima: Great Place to Work.
- Great Place to Work. (2019). *Great Place to Work*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.pe>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). *The Path to a Healthy Workplace A Critical Review Linking Healthy Workplace Organizational Improvements*. (June). <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate: *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Guisado Tato, M., & Velando Rodríguez, M. (2006). Impacto de la estrategia de reclutamiento organizacional sobre el rendimiento del personal de I+D en empresas de alta tecnología. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 15(2), 131–150.
- Hewison, A., & Griffiths, M. (2004). Leadership development in health care: A word of caution. *Journal of Health Organization and Management*. <https://doi.org/10.1108/14777260410570018>
- Homan, M., & Miller, L. *Coaching improves productivity*. Obtenido de <http://www.coaching.com/marketing/common/newsproductivity.htm>
- IBM. (2014). True value of training. *IBM Corporation*, 62(7), 10.
- Jamaica Gonzales, F. M. (2015). "Los beneficios de la capacitación y desarrollo del personal de las pequeñas empresas.". *Universidad Militar Nueva Granada*.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and Research. *Psychological Bulletin*.
- Jenkins, R. (14 de Mayo de 2019). *INC*.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work and Stress*, 26(1), 39–55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Leblebici, D. (2012). Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity: Case Study of a Bank in Turkey. *Journal of Business Economics and Finance*, 1(1), 38–49.
- Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano*. CENGAGE Learning Editores S.A
- Maisch Molina, D. (22 de Julio de 2015). "El Feedback como estrategia para gestionar desempeño.". Obtenido de Info Capital Humano: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/el-feedback-como-estrategia-para-gestionar-desempeno/>
- Massoudi, D. A. H., & Hamdi, D. S. S. A. (2017). The Consequence of work environment on Employees Productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 35–42. <https://doi.org/10.9790/487x-1901033542>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación de México S.A.

- Munir, F., Nielsen, K., & Gomes Carneiro, I. (2010). Transformational leadership and depressive symptoms: A prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 120(1–3), 235–239. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2009.03.020>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Organizacional en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress*, 22(1), 16–32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Olaz, Á. (2013). El Clima Laboral En Cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva Y Aproximación a Un Modelo Explicativo Multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1–35.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Centro Libros PAPP.
- Parra-Penagos, C., & Rodríguez-Fonseca, F. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación*, 6(2), 131. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Porret Gelabert, M. (2012). *Gestión de Personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Business Marketing School.
- Quiñones, C. (2014). *Desnudando la mente del consumidor*. Planeta.
- Ramírez Casco, A., Ramírez Garido, R., & Calderón Moran, E. (2017). "La gestión administrativa en el desarrollo empresarial.". *CE*.
- Ramírez, C. V., Carbal, A., & Zambrano, A. (2012). La Creación De Valor En Las Empresas: El Valor Económico Agregado - Eva Y El Valor De Mercado Agregado - Mva En Una Empresa Metalmeccánica De La Ciudad De Cartagena. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 7(1), 157–169. Recuperado de <http://sabercienciaylibertad.com/ojs/index.php/scyl/article/view/108>
- Randstand. (2018). "Your best employees are leaving. but is it personal or practical?". *Randstand US*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). *On the etiology of climates*. *Personnel Psychology*.
- Skakon, J., & Nielsen, K. (2010). Are leaders' well-being behaviours and style associated with the affective well-being of employees? A systematic review of three decades of research This article was downloaded by : [National Institute of Occupational Health in Denmark] Are leaders'. *Routledge*, (April). <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (1968). Organizational climate: explorations of a concept. *Harvard University*
- The New York Times. (14 de Mayo de 1995). "Study Ties Educational Gains To More Productivity Growth"
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. El Manual Moderno S.A.

Wayland, M. (2008). True value of training. *T and D*, 62(7), 10.

Woodman, R. W., & King, D. C. (1978). Organizational Climate: Science or Folklore?
Academy of Management Review

IX. Anexos

TABLA N° 2: ENCUESTA COMPLEMENTARIA

Evaluación de Satisfacción del Clima Laboral

ESTA ENCUESTA ES TOTALMENTE ANÓNIMA, GARANTIZÁNDOLE LA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN BRINDADA

¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE ESTA ENCUESTA?

El objetivo es conocer cómo los colaboradores perciben la empresa donde laboran, a fin de tomar las acciones pertinentes que permitan mejorar y fortalecer el clima laboral de su centro de trabajo.

¿CÓMO RESPONDER LA ENCUESTA?

Cada vez que lea una pregunta, piense detenidamente hasta qué punto estaría de acuerdo con cada afirmación.

En las páginas siguientes deberá calificar las preguntas en una escala similar a la mostrada a continuación:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

- Por favor, haga un círculo con el número de la alternativa con la que usted esté de acuerdo.
- Lea cada pregunta detenidamente y después conteste.
- La encuesta está ordenada por bloques.
- Es importante responder a **TODAS** las preguntas de esta encuesta.

INFORMACIÓN GENERAL

F1. Sexo: Masculino 1 Femenino 2

F2. Edad: Menos de 25 años 1

De 25 a 35 años	2
De 36 a 44 años	3
De 45 a 54 años	4
Más de 54 años	5

F3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?

Menos de 1 año	1
De 1 a 2 años	2
Menos de 5 años	3
Más de 5 años, menos de 10 años	4
Más de 10 años menos de 20 años	5
Más de 20 años	6

F4. ¿En qué área se viene desempeñando actualmente en la empresa?

Área N° 1	1
Área N° 2	2

EVALUACIÓN DEL COMPROMISO

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
P1.	Me siento realmente parte de la empresa.	5	4	3	2	1
P2.	Me siento feliz dentro de la empresa.	5	4	3	2	1
P3.	El futuro de la empresa significa mucho para mí.	5	4	3	2	1
P4.	La organización consigue que dé lo mejor de mí en el trabajo.	5	4	3	2	1

P5.	Frecuentemente hago más de lo normal para contribuir al éxito de la empresa.	5	4	3	2	1
P6.	Recomendaría a otros la empresa como un buen lugar para trabajar.	5	4	3	2	1
P7.	Permanecería en la empresa incluso si alguien me ofreciera un buen trabajo en otro sitio.	5	4	3	2	1
P8.	Sería una decisión difícil para mí abandonar la empresa.	5	4	3	2	1

NATURALEZA DEL TRABAJO

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
P9.	Mi trabajo corresponde con mis intereses profesionales.	5	4	3	2	1
P10.	Mi trabajo me permite desempeñar las tareas profesionales acordes a mis fortalezas.	5	4	3	2	1
P11.	Tengo influencia en decisiones importantes que afectan a mi trabajo.	5	4	3	2	1
P12.	Con frecuencia desempeño labores más allá de mis responsabilidades.	5	4	3	2	1

X

EQUILIBRIO VIDA FAMILIAR Y TRABAJO

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
P13.	Mi equilibrio entre vida familiar y laboral es aceptable para el tipo de trabajo que hago.	5	4	3	2	1

P14.	La empresa me provee de facilidades para equilibrar mis responsabilidades laborales con mis responsabilidades familiares.	5	4	3	2	1
-------------	---	---	---	---	---	---

TRABAJO EN EQUIPO

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
P15.	En nuestra área, hay un clima de mutuo aprecio.	5	4	3	2	1
P16.	En mi equipo, puedo contar con el apoyo de mis compañeros.	5	4	3	2	1
P17.	En nuestra área, cada uno de nosotros se siente responsable de alcanzar nuestros objetivos más importantes.	5	4	3	2	1
P18.	Siento que cuando propongo una idea, estas son tomadas en cuenta por mis pares.	5	4	3	2	1

COLABORACIÓN

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
P19.	En mi área, los roles y responsabilidades están claramente definidas.	5	4	3	2	1
P20.	La colaboración entre equipos funciona bien en mi área.	5	4	3	2	1
P21.	Nuestros procesos facilitan la colaboración entre diferentes equipos dentro de la organización.	5	4	3	2	1

RELACIÓN CON SUPERIOR INMEDIATO

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
P22.	Mi superior inmediato se muestra respetuoso y considerado conmigo.	5	4	3	2	1
P23.	Mi superior inmediato reconoce el buen rendimiento profesional.	5	4	3	2	1
P24.	Los comentarios y observaciones de mi superior inmediato me ayudan a mejorar en mi trabajo.	5	4	3	2	1
P25.	Mi superior inmediato me explica lo que estamos intentando conseguir.	5	4	3	2	1
P26.	Pienso que mi jefe propone metas realistas en el tiempo proporcionado.	5	4	3	2	1
P27.	Mi superior inmediato toma en cuenta nuestras ideas.	5	4	3	2	1
P28.	Mi superior inmediato promueve la unión de todo el equipo.	5	4	3	2	1
P29.	Confío en mi superior inmediato porque hace lo que dice que va a hacer.	5	4	3	2	1
P30.	Mi superior inmediato tiene el conocimiento y habilidades para desempeñar su posición.	5	4	3	2	1
P31.	Mi superior inmediato tiene equilibrio emocional la mayoría del tiempo.	5	4	3	2	1
P32.	Tengo la confianza de resolver mis dudas con mi superior inmediato sin ningún temor.	5	4	3	2	1

HORARIO DE TRABAJO

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
P33.	En la empresa se respeta el horario de trabajo.	5	4	3	2	1
P34.	La empresa paga o permite compensar las horas extras trabajadas.	5	4	3	2	1
P35.	Mis descansos médicos son aceptados por la empresa sin incurrir en descuentos.	5	4	3	2	1

RECONOCIMIENTO DE BENEFICIOS

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
P36.	Me siento feliz con el reparto de utilidades dados a los trabajadores	5	4	3	2	1
P37.	En la empresa las recompensas están claramente relacionadas con el desempeño.	5	4	3	2	1
P38.	La remuneración y el sistema de incentivos en la empresa es transparente y justo.	5	4	3	2	1
P39.	Mi remuneración es justa en comparación con una posición similar en otra empresa.	5	4	3	2	1

X

X

X

LÍNEA DE CARRERA

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
P40.	Percibo que la cantidad de tiempo que llevo en mi puesto es la adecuada para mi desarrollo profesional	5	4	3	2	1
P41.	Sin importar cuanto me esfuerce o mis méritos, no me ascienden	5	4	3	2	1
P42.	Me siento estancada en mi puesto de trabajo	5	4	3	2	1
P43.	Puedo hablar abiertamente con mi superior sobre mi desarrollo profesional.	5	4	3	2	1
P44.	Mi formación me permitiría renunciar e ir a otra empresa	5	4	3	2	1
P45.	Siento que en la empresa no existe una línea de carrera	5	4	3	2	1

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
P46.	Para desarrollar mi trabajo actual, se me ha capacitado adecuadamente	5	4	3	2	1
P47.	La empresa está comprometida a desarrollar mis conocimientos o habilidades.	5	4	3	2	1

P48.	La organización distribuye de manera transparente los recursos para capacitación del personal.	5	4	3	2	1
P49.	Se me da capacitaciones al menos 1 vez al año	5	4	3	2	1
P50.	Estoy suficientemente capacitado para trabajar con las herramientas requeridas para hacer mi trabajo.	5	4	3	2	1

SATISFACCIÓN

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
P51.	En general, ¿qué tan satisfecho se siente en su actual situación laboral?	5	4	3	2	1