UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS

HUMANOS

LA INFLUENCIA DE LA DIMENSIÓN RECOMPENSA EN EL CLIMA

LABORAL EN UN GRUPO DE PYMES DE LIMA CENTRO

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Cantaro Ramos, Yanet karen (0000-0003-2169-5940)

Mendoza Muñoz, César Martin (0000-0002-9007-9386)

ASESOR

Mostajo Castro, Miguel (0000-0002-3044-6236)

Lima, 07 de noviembre de 2019

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a nuestra familia, por ser nuestra motivación y apoyo incondicional para cumplir cada uno de nuestros objetivos; en especial a nuestros padres quienes guían diariamente el sendero de cada acto que realizamos; y a nuestros docentes de esta facultad, nuestra alma mater, por entregarnos sus conocimientos para realizar los propósitos que hemos trazado en nuestra vida profesional.

RESUMEN

El presente estudio de investigación se centra en determinar si la dimensión recompensa es el factor principal que influye en el clima laboral del personal en las Pymes. Toda empresa debe de encontrar la mejor manera de mantener y mejorar su clima laboral, porque de ello dependerá mucho la estabilidad y sostenibilidad de la organización. Un empleado feliz crea un gran clima laboral, contando así con trabajadores mucho más involucrados y comprometidos con la empresa. Sin embargo, al no tomar la atención adecuada, solo se creará un mal ambiente y mala organización por no saber a dónde ir o que objetivo cumplir, sintiéndose así desmotivados. Es por ello, que hemos abordado investigar 11 empresas que representan parte del sector económico del país; pero que muchas de ellas son informales y mantener un buen clima laboral es una de las tareas más difíciles que enfrentan ya que en su mayoría son empresas familiares que no cuentan con el conocimiento adecuado para gestionar a su personal.

Así lo manifiesta Ricardo Martínez de HR IN “Nadie puede negar que el Perú es un país de emprendedores donde predominan las pequeñas y medianas empresas (pymes), sin embargo los empresarios no apuestan por mejorar la gestión de sus recursos humanos, ya que lo consideran más como un "gasto" y no como una inversión.”.¹

En este sentido, se seleccionó 11 empresas en la cual se medirá el clima laboral tomando como muestra los cuestionarios desarrollados por los autores Litwin y Stringer, instrumento que nos permitirá obtener datos cuantitativos con el fin de responder el planteamiento de la investigación para proceder a descubrir las posibles soluciones que vayan acorde con el objetivo de la misma, describiéndose finalmente la formulación de hipótesis.

Cabe resaltar, que dicho tema de investigación será útil para la comunidad académica que desee iterar al respecto con otras pequeñas y medianas empresas en el Perú y América Latina, ya que hoy día las Pymes son empresas que están en crecimiento constante y más aún por la importancia de contar con un buen y adecuado clima laboral como ventaja competitiva para afrontar a sus competidores.

¹ <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/mayoria-pymes-ven-gestion-rr-hh-gasto-inversion-91358>

Palabras clave: Clima laboral; Recompensa; Pymes, Mypes; factores motivacionales; desempeño; ambiente; investigación cuantitativa y cualitativa; estrategias, plan de acción.

The influence of the dimension rewards in the labor climate in a group of pymes in Lima
Centro

ABSTRACT

The present research study focuses on determining if the reward dimension is the main factor that influences the work environment of the personnel in the SMEs. Every company must find the best way to maintain and improve its working environment, because the stability and sustainability of the organization will depend on it. A happy employee creates a great work climate, counting with workers much more involved and committed to the company.

However, by not taking adequate care, only a bad environment and bad organization will be created because they do not know where to go or which objective to fulfill, feeling unmotivated, worried, and therefore reflecting a low performance and negatively impacting the growth of the company. That is why we have addressed researching SMEs, companies that represent a large sector in the country; but, many of them are informal and maintaining a good working environment is one of the most difficult tasks they face since they are mostly family businesses that do not have the adequate knowledge to manage their staff.

This is stated by Hernando Ballesteros Silva, Organizational Psychologist and Specialist in Business Administration. "In general, SMEs have a high family component and, in most cases, lack formality in the administration processes of their Human Talent. In this sense, 11 SMEs were selected in which the working environment will be measured taking as sample the questionnaires developed by the authors Litwin and Stringer, an instrument that will allow us to obtain quantitative data in order to answer the research approach to proceed to discover the possible solutions that are in agreement with the objective of the same one, describing finally the formulation of hypothesis.

It should be noted that this research topic will be useful for the academic community that wishes to iterate in this respect with other small and medium-sized companies in Peru and Latin America, since today SMEs are companies that are constantly growing and even more so because of the importance of having a good and adequate working environment as a competitive advantage to face its competitors.

Keywords: Work environment, reward, SMEs, motivational factors, performance, environment, quantitative and qualitative research, strategies, action plan

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	9
1.1	PYMES EN EL PERÚ	10
1.1.1	Definición	10
1.1.2	Situación de las Pymes	11
1.1.3	Gestión de Recursos Humanos en las Pymes	13
1.1.4	Informalidad en las Pymes	14
1.2	MYPES EN EL PERÚ	15
1.2.1	Definición	15
1.3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
1.3.1	Definición	17
1.3.2	Importancia.....	19
1.3.3	Características.....	20
1.3.4	Modelo de medición de clima según autores.....	21
1.3.5	Modelo elegido: Litwin y Stinger.....	22
1.4	DIMENSIÓN RECOMPENSA	24
2	PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	27
2.1	EL PROBLEMA	27
2.1.1	Formulación del problema.....	27
2.1.2	Problema General	28
2.1.3	Problema Específico	28
2.2	HIPÓTESIS.....	28
2.3	OBJETIVOS.....	29
2.3.1	Objetivo General.....	29
2.3.2	Objetivos Específicos	29
3	METODOLOGÍA.....	30
3.1	TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.2	MATERIAL DE ESTUDIO	31
3.2.1	Población:	31
3.2.2	Muestra:	31
3.3	TÉCNICAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS	32

3.3.1	Recolección de Datos:	32
3.3.2	Procedimiento:.....	33
3.3.3	Procedimiento de Datos:.....	33
4	DESARROLLO	34
4.1	APLICACIÓN	34
4.2	RESULTADOS:.....	35
5	ANÁLISIS	48
5.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS	48
5.2	PRUEBA DE HIPÓTESIS:.....	53
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
6.1	CONCLUSIONES:	61
7	REFERENCIAS	66
8	ANEXOS	70
	Anexo 1 Cuestionario Litwin y StingerPrincipio del formulario	70
	Anexo 2 Fuente: ABE-Formato de evaluación de desempeño.....	80
	(https://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_DESEMP ENO.pdf)	80
	Anexo 3 Fuente: información proporcionada por los gerentes de cada empresa	83
	Anexo 4 Fuente: Elaboración propia.	86
	Anexo 5 Fotos.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Número de trabajadores de Lima Centro de las 11 empresas seleccionadas</i>	31
Tabla 2	<i>Las nueve dimensiones con sus respectivas preguntas</i>	33
Tabla 3	<i>Proporción de encuestados por empresa y su clima laboral</i>	34
Tabla 4	<i>Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa PATRIMONI FIDEICOMETIDO DU 36</i>	36
Tabla 5	<i>Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa GRUPO GEA</i>	37
Tabla 6	<i>Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa COMBA PRODUCCIONES SRL</i>	38
Tabla 7	<i>Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa INFORLAND EIRL</i>	39
Tabla 8	<i>Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa ENTRE PANES</i>	40
Tabla 9	<i>Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa MARKETEATE Y ASOCIADOS EIRL</i>	41
Tabla 10	<i>Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa FERREXPRESS SAC</i>	42
Tabla 11	<i>Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa MTG PERU CONSULTORES</i>	43
Tabla 12	<i>Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa DOÑA ISABEL E.I.R.L.</i>	44
Tabla 13	<i>Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa BRANDTEAM</i>	45
Tabla 14	<i>Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa MAS CONSULTING PERU SAC</i>	46
Tabla 15	<i>Proporción de encuestados según las dimensiones en total de las 11 empresas</i>	47
Tabla 16	<i>Proporción de encuestados por empresa y su clima laboral</i>	49
Tabla 15	<i>Proporción de encuestados según las dimensiones en total de las 11 empresas</i>	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Metodología de Medición de Clima laboral: El cuestionario según modelos	22
Figura 2 Índice de satisfacción de las 11 empresas	35
Figura 3 Índice de satisfacción de la dimensión recompensa de las empresas evaluadas...	51

INTRODUCCIÓN

En Actualmente, la importancia que llevan a cabo las Micro y Pequeñas Empresas (Pymes) es de indiscutible valor para el desarrollo socioeconómico del país ya que contribuye a la generación de empleo para más personas y motiva a que nuevos emprendedores sigan creando nuevas actividades de negocio generando más ingresos para el país.

Según Okpara y Wynn (2007) afirman que los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. En términos económicos, cuando un empresario de la micro o pequeña empresa crece, genera más empleo, porque demanda mayor mano de obra. Además, sus ventas se incrementan, logrando con esto mayores beneficios, lo cual contribuye, en mayor medida, a la formación del producto bruto interno.

Como se puede observar el rol que cumplen las Pymes en nuestro país es de indiscutible relevancia. Sin embargo, todavía existen muchas que no toman la importancia de dedicar esfuerzos por mantener un buen clima laboral. La manera cómo percibe y/o qué opina el colaborador acerca de las condiciones de trabajo, el liderazgo, el sueldo, los objetivos laborales, el desarrollo personal, el compañerismo, la comunicación interna, entre otros aspectos son importantes para que un colaborador se encuentre motivado y satisfecho en la cual pueda desenvolverse tranquilamente, contento y con ganas de contribuir a los objetivos de su centro de trabajo. Caso contrario, si el grado de motivación es bajo repercutirá en un mal clima organizacional.

En cualquier organización sin importar el tamaño o rubro, es importante contar un clima laboral favorable, en donde el personal cumpla sus funciones correctamente, contribuyendo a la visión, misión y objetivos de esta, en la cual permita establecer una línea de organización que evitará que se presenten conflictos de ámbito laboral entre los trabajadores.

Dicho ello, existen diversos factores que repercuten en la felicidad del colaborador. Sin embargo, la finalidad de esta investigación es analizar la relación que existe entre la dimensión recompensa y clima laboral. Investigar si dicho factor es la principal variable que influye en el clima laboral. Para ello, analizaremos la situación actual de las 11 empresas seleccionadas, tomando como muestra a 187 trabajadores, que equivale el 100 % de los trabajadores de las once empresas, en la cual se aplicarán cuestionarios a fin de

responder el planteamiento de la investigación para proceder a descubrir las posibles soluciones que vayan acorde con el objetivo de la misma, describiéndose finalmente la formulación de hipótesis.

1.1 Pymes en el Perú

1.1.1 Definición

Según (SRI,2009) se conoce como Pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas². Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Además, las Pymes son empresas formadas por uno o dos socios, son organizaciones de tipo familiar en la que el propio dueño dirige la empresa, donde la toma de decisiones la realiza el o los dueños y es allí donde entran en conflicto de intereses (Jacques, Cisneros, & Mejía-Morelos, 2011), su gestión administrativa se realiza de manera empírica, emplean maquinaria y equipo con escasa tecnología, sobre todo las pequeñas empresas, siempre se encuentran en proceso de crecimiento ya que desean dejar de ser pequeñas empresas y convertirse en medianas, y las medianas desean convertirse en grandes empresas, al ser empresas de tamaño pequeño y mediano pueden obtener algunas ventajas fiscales, son empresas que no tienen liquidez y por ello siempre se encuentran buscando fuentes de financiamiento y sus niveles de productividad son bajos (Gómez, 2008).

² SRI. (16 de 05 de 2009). SRI. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>

De esta manera, la importancia de las Pymes en el Perú representa un estrato muy importante, tanto por la cantidad de establecimientos como por la generación de empleo, habiendo desarrollado en los últimos años una presencia mayoritaria, constituyéndose la actividad económica más predominante en el país. Asimismo, las Pymes en su mayoría están constituidas por personas que crean su negocio y son dirigentes de ellas. Sin embargo, debido a su escaso conocimiento en la dirección de la empresa, existen problemas internos de gestión como: falta de organización, tecnologías obsoletas, falta de capacitación del personal, problemas en la colocación de productos, falta de registros contables, entre otros.

En el Perú las Pymes cuentan con un bajo nivel de gestión lo cual existe muy poca articulación entre las diferentes funciones de la empresa, los dueños de la empresa no poseen una formación académica que les permita manejar la empresa de manera adecuada, no existe un estilo de liderazgo y planificación. Es por ello, que todavía existe mucha informalidad entre las Pymes y la gestión de personas no está bien desarrollada ya que no se toma la debida atención al valor que contribuye el personal.

1.1.2 Situación de las Pymes

En la actualidad el apoyo que se otorga a las Pymes en Latino América cubre una amplia gama de áreas tales como: financiamiento, tecnología, asistencia técnica, capacitación, comercio exterior, compras públicas, prácticas asociativas, aglomerados productivos y clústeres (SELA, 2014).

Sin embargo, pese a los novedosos e innovadores instrumentos de política que se han implementado en casi todos los países, no se han logrado resultados efectivos y más bien el impacto que ha tenido en estas empresas ha sido relativamente bajo. Por lo tanto, la brecha que existe entre los esfuerzos que se han llevado a cabo por los gobiernos y los resultados obtenidos es amplia; esto es así, debido a que no hay coherencia entre los objetivos planteados por los estados, entre los instrumentos utilizados, los programas y los presupuestos asignados (Goldstein & Kulfas, 2011).

Jessica Luna, gerente general de Comex Perú, manifestó:

“Con respecto al 2016 ha aumentado el número de microempresas en el Perú. Sin embargo, el gran obstáculo de este sector es la informalidad, que llega al 80%”, comentó”

Sin embargo, donde radica el gran problema es la informalidad, además, la mayoría de estas empresas son familiares (65,3%), por lo tanto, los trabajos no son remunerados y, en esa línea, no hay cómo garantizar seguros de salud ni pensiones para los trabajadores. Además, las Pymes aportan el 20,6% de la producción total peruana; aunque esta cifra se ha reducido, ya que el año pasado aportaban cerca del 22%.

Como se puede observar, la creciente presencia y empoderamiento de las Pymes en el país cada vez es más grande. Sin embargo, debido al gran problema de informalidad que presentan muchas por ser en su gran mayoría empresas familiares, no se puede tener un control respecto a los beneficios que se debe otorgarle al trabajador.

Por otro lado, se puede manifestar que las políticas de apoyo para las Pymes a nivel de Latinoamérica no son efectivas, teniendo mayor presencia en las declaraciones y propuestas de los gobiernos que en la implementación e impacto seguro de las mismas en estas empresas. Debido principalmente a que estas propuestas son diseñadas y llevadas a cabo por niveles del estado que no cuentan con suficiente asignación de recursos financieros.

Así lo señala la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC):

“Las Pymes es un sector cada vez más importante para los bancos de la región, pues, según el informe, el 96% de las instituciones bancarias consideran que atender a este segmento es parte de su estrategia integral de negocio. Asimismo, la mayor parte de ellos (63%) concluyen que las Pymes representan una oportunidad de negocio.

Los bancos consideran que todavía existen excesivos requerimientos de información por parte de sus áreas internas y además dificultad en la recolección de información y procesamiento de aplicaciones crediticias, entre otros. Adicionalmente, desde el punto de vista externo, hay una ausencia de datos de las Pymes en las centrales de información crediticia (22%), así como altos niveles de provisiones que subsisten a este tipo de créditos (20%), entre otros”.

Para el periodo del 2018, las Pymes en el Perú tienen importantes repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo nacional. En efecto, constituyen más del 98% de todas las empresas existentes en el país, crea empleo alrededor del 75% de la Población Económicamente Activa (PEA) y genera riqueza en más de 45% del Producto Bruto Interno (PBI). En ese sentido, las Pymes se constituyen en la mejor alternativa para

hacer frente al desempleo nacional, especialmente en el sector juvenil. (Actualidad empresarial Julio 2018)

Hoy en día las Pymes representan el sector empresarial mayoritario en el Perú, que contribuyen a la generación de empleo. Sin embargo, todavía no existe una estrategia nacional de apoyo para su desarrollo; es decir, como micro y pequeña empresa resulta difícil extenderse hacia territorios nacionales e internacionales debido a las barreras y límites que pone el estado peruano para acceder a los mercados que se desee y poder conquistar más clientes. Asimismo, las faltas de políticas gubernamentales de financiamiento son aspectos que impactan negativamente hacia las Pymes en su desarrollo ya que muchas veces no pueden hacer frente a sus necesidades crediticias.

1.1.3 Gestión de Recursos Humanos en las Pymes

La gestión de Recursos Humanos en las Pymes cada vez tiene más importancia en su desarrollo y crecimiento de sus empleados, no solo se trata de cantidad de empleados sino de tener los mejores talentos. Para ello, la buena gestión en seleccionar, capacitar, y mantener un buen clima laboral es una de las tareas más difíciles ya que en su mayoría son empresas familiares que no cuentan con el conocimiento adecuado.

Así lo manifiesta Hernando Ballesteros Silva, Psicólogo Organizacional y Especialista en Administración de Empresas. Por lo general las Pymes tienen un alto componente familiar y en la mayoría de los casos carece de formalidad en los procesos de administración de su Talento Humano.³

La competitividad de las Pymes y aun de las grandes empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Como lo manifiesta el autor, no solo se trata de una buena selección de personal, sino de crear políticas de formación que retengan al personal y lo mantengan contentos. Hoy en día en las Pymes como las grandes empresas, el capital humano va adquiriendo mayor valor y posicionamiento en las mentes de los empresarios, pasa de ser un objetivo a una realidad.

³ <http://www.capitalhumano.com.co/gerencia/como-gestionar-el-talento-humano-de-una-pyme-5573>

Es importante en el desarrollo de las Pymes contar un equipo de trabajo que cubra todas las competencias necesarias para poder innovar, crear e implementar el crecimiento de la empresa de una manera sostenida y sobre todo brindar propuestas de valor agregado que lleve al cumplimiento de la visión y misión.

A todo ello, no podemos negar la gran presencia de las Pymes en nuestro país. Sin embargo, falta bastante para que confíen más en su personal. Muchas empresas lo ven al personal más como un gasto que una inversión.

Así lo manifiesta Ricardo Martínez de HR IN:

"La mayoría lo ve más como un gasto infortunadamente, pero, es a través de demostrarles el impacto que tienen los recursos humanos en una empresa, que van entendiendo que es más una inversión",

Además, declara. "Eso tiene que ver mucho con cómo remunerar a la gente, no se trata solamente de pagar sueldos más altos sino de pagar mejores sueldos y eso tiene que ver con cómo variabilidad los sueldos, aunque también tienen problemas (las Pymes) de atracción de talento fresco y nuevo, así como problemas de retención de talento, que tiene que ver mucho con el concepto de fidelizar", anotó.

Según lo expuesto, se puede entender que no solo las grandes empresas deberían invertir en fortalecer el capital humano sino también las medianas. No solo pagando un buen sueldo, aunque muchas Pymes padecen de este factor motivador, sino estableciendo otros beneficios adicionales a su remuneración que les permita estar felices en su centro laboral; desempeñándose con mayor productividad e identificación con su empresa.⁴

1.1.4 Informalidad en las Pymes

El sector conformado por las Pymes posee una gran importancia en el Perú ya que representan el mayor posicionamiento de empresas que generan ingresos para el país y contribuyen a la generación de empleo. Sin embargo, debido a las barreras políticas una gran parte de ellas son informales lo cual no cumplen con las leyes y beneficios laborales de sus trabajadores.

Así, lo indicó Jorge Ochoa, presidente del Gremio de la Pequeña Empresa: "El 62 % de las pequeñas y medianas empresas (pyme) en el país, es informal. Así lo manifestó durante la

⁴ <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/mayoria-pymes-ven-gestion-rr-hh-gasto-inversion-91358>

"XV Expo Pyme 2018 – Lima Norte: Rumbo al éxito empresarial, organizado por la Cámara de Comercio de Lima, se abordó la situación de estas unidades productivas, su importancia para la economía nacional, oportunidades, posibles financiamientos, innovación y marketing digital.⁵

Por otro lado, Jaime Dupuy, Gerente de Estudios Económicos y Consultoría Empresarial de COMEXPERÚ, explica:

"...que existe un "valle de la muerte" en las PYME. Según el tipo de empresa (definido por nivel de ventas), el pico llega con el 93.9% que son microempresas, le sigue un régimen plano de medianas empresas (5.9%) y las pequeñas (0.2%). Además, señala, que las grandes y medianas empresas tienen el rol de incentivar la formalización de sus empresas colaboradoras. "Si todas las empresas grandes y medianas ayudan a las pequeñas a formalizarse, a que su personal esté en planilla y que cumplan con el pago de sus impuestos, se podrá reducir la informalidad", agregó Luna." ⁶

Según lo expuesto. La economía del país está liderada por las pymes. Sin embargo, el problema de la informalidad es uno de los puntos críticos que afecta a los trabajadores y al estado ya que por un lado no cumplen con los beneficios sociales que se le deben otorgar a su colaborador y, por otro lado, el estado no percibe los impuestos que su actividad económica genera. Las barreras políticas y posibilidad de financiamiento bancario implican que estas no pueden incorporarse a cadenas productivas de empresas formales.

1.2 Mypes en el Perú

1.2.1 Definición

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI,2018) en el Perú existen 2 millones 332 mil 218 de empresas de las cuales más del 95% están en el régimen Mype. De acuerdo con el reporte anual Doing Business del Banco Mundial (2019). El Perú ocupó el puesto 51 de 190 economías en el pilar protección de los inversionistas minoritarios.⁷

Para el periodo del 2018, las Mypes en el Perú tienen importantes repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo nacional. En efecto, constituyen más del 98% de todas las empresas existentes en el país, crea empleo alrededor del 75% de la

⁵ <https://andina.pe/agencia/noticia-el-62-de-pequena-y-mediana-empresa-el-peru-es-informal-734361.aspx>

⁶ https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n-02-demografia-empresarial-i-trim2018_may2018.pdf

⁷ https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n-02-demografia-empresarial-i-trim2018_may2018.pdf

Población Económicamente Activa (PEA) y genera riqueza en más de 45% del Producto Bruto Interno (PBI). En ese sentido, las Pymes se constituyen en la mejor alternativa para hacer frente al desempleo nacional, especialmente en el sector juvenil.⁸

Según, Okpara y Wynn (2007) afirman que los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. En términos económicos, cuando un empresario de la micro o pequeña empresa crece, genera más empleo, porque demanda mayor mano de obra. Además, sus ventas se incrementan, y logra con esto mayores beneficios, lo cual contribuye, en mayor medida, a la formación del producto bruto interno.⁹

Así, para el profesor principal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) Nemesio Espinoza, las pequeñas y microempresas en el Perú, afrontan tres grandes problemas:

El primero es el difícil acceso a mercados nacionales e internacionales. “Si no hay quien compre sus productos y/o servicios, sencillamente la empresa, cualquiera fuera su tamaño, no puede siquiera subsistir. (Actualidad empresarial Julio 2018).

El segundo problema es que los pequeños y microempresarios no tienen dinero en la mano para invertir cada vez más y poder acceder a los mercados nacionales e internacionales. (Actualidad empresarial Julio 2018).

El tercero, en relación a la tecnología. Sostuvo que, en un contexto de globalización, competitividad y del conocimiento que caracteriza a las sociedades actuales, es imposible el desarrollo de las empresas (de cualquier tipo) y con mayor razón de las pymes si es que la ciencia, tecnología e innovación no están activamente presentes en la vida cotidiana de la empresa. (Actualidad empresarial Julio 2018).

Según lo expuesto, se puede apreciar que las Mypes forman un sector importante en la economía del país, contribuyendo a la generación de más empleo y reducción de la pobreza; es decir mientras más emprendedores deciden crear su empresa o hacerlas crecer es un nuevo puesto de trabajo para una persona desempleada y a su vez favorece al producto bruto interno. Sin embargo, enfrentan una serie de obstáculos que limitan su

⁸ Revista Juvenil Empresarial 2018: <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=11049>

⁹ Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú MYPES) <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/download/4126/4094>

supervivencia a largo plazo y desarrollo el cual puedan extenderse más allá del mercado nacional.

Las Mypes deben reunir las siguientes características según la ley 28015 el artículo 3 y son:

A) El número total de trabajadores: - La microempresa abarca de uno (1) hasta 10 trabajadores inclusive - La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta 50 trabajadores inclusive

B) Niveles de ventas anuales: - La microempresa hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT - La pequeña empresa partir de monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias – UIT¹⁰

1.3 Clima Organizacional

1.3.1 Definición

La definición de clima organizacional es muy compleja. Dado ello, se ha podido recopilar diversos conceptos de expertos de investigación en la materia:

G. Litwin (1968)

Concibe el clima organizacional como “... la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibido o experimentado por los miembros de la organizacional y que influye en su comportamiento” (Citado por CHIAVENATO).

R. Likert (1974)

Afirma que el clima organizacional “... viene dado por el comportamiento de los subordinados, el cual es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores “(BRUNET).

L.Brunet (1992)

Señala que el clima de trabajo “constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que está constituido por una multitud de dimensiones que componen su configuración global”

¹⁰ <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>

J. Gibson (1994)

Define el clima organizacional como “el conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben (...), y que se supone es una importante fuerza para influir en su comportamiento”.

B. Schneider (1994)

Entiende por clima organizacional, “la atmosfera percibida por los empleados y que es creada en las organizacional por sus prácticas, procedimientos y recompensas”.

Según (Méndez, 2006, p. 30)

Una aproximación al origen de lo que se entiende por clima organizacional se encuentra en la sociología. El concepto organización, en la perspectiva de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social.

Con relación a las definiciones expuestas por los distintos autores sobre el significado del clima organizacional, se puede observar que se define como la percepción que tiene el empleado sobre su entorno, condiciones laborales, jefaturas, beneficios, compañeros, entre otros lo cual influye en el comportamiento y la manera de sentirse en su centro de trabajo. Muchas veces las empresas no toman en cuenta la importancia de mantener un clima laboral bueno en la cual el trabajador se sienta reconocido, admirado y feliz con las funciones que desempeña. Por ejemplo, una buena comunicación y confianza de una jefatura con su subordinado representa el buen clima que existe en la empresa, esa confianza que todo empleado quiere tener al momento de dirigirse a su superior, no tener miedo y verlo más que un jefe como un amigo en el que no solo le dará ordenes, sino que sabrá reconocer el esfuerzo y siempre tendrá la puerta abierta de su oficina para cualquier inconveniente o ideas de mejora.

Por otra parte, se puede decir que el clima laboral “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él, y las diversas

regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. [Cabrera, G. Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile, 1996.]¹¹

Según líneas arriba, define al clima organizacional estar relacionado con la motivación del empleador y esto se puede ver en muchos ejemplos en empresas principalmente Pymes donde sus recursos humanos están en desarrollo y no toman muy en cuenta al personal. Dado ello, no perciben la importancia de tener a su personal motivado y que ello influyera en su comportamiento y rendimiento. A veces un personal se encuentra malhumorado, estresado, se queja de todo y no se dan cuenta que algo está fallando ya que no lo ven importante. Es por ello, que se dan las rotaciones de personal debido a que el trabajador no se ha sentido bien su lugar de trabajo y deciden optar por otro que cumpla sus expectativas tanto monetarias como no monetarias. Hoy en día las mypes y pymes enfrentan un gran reto el cual es poder trabajar no solo con un personal sino con varios que tienen varias costumbres, ideas, nacionalidades y la misión es poder interrelacionarlos y que se sientan bien.

1.3.2 Importancia

La importancia del clima laboral recae en la percepción del significado que tienen los empresarios respecto a mantener bien a sus colaboradores. Hay empresarios que solo buscan producir , facturar y ganar dinero lo cual solo tiene trabajadores y no colaboradores, En cambio , hay empresas en donde si quieren facturar pero a la vez saben que sin sus colaboradores no lo podrían conseguir y es ahí donde nace la importancia por hacerlos sentir feliz , ver por su crecimiento profesional y personal dentro y fuera de la empresa, ver por un aumento de sueldo si se lo merece, reconocimientos , brindarles una adecuada condiciones laborales que les permitan sentirse cómodos con las herramientas necesarias para desenvolverse tranquilamente en sus actividades. Los colaboradores al sentirse bien producen, se interrelacionan y motivan a los demás ya que se encuentran felices en donde están trabajando, su percepción que tiene respecto a su centro de trabajo es positivo y creciente lo cual beneficia a la empresa en generar más liquidez y ganar imagen ante las demás entidades.

Por otro lado, el clima laboral depende de muchos factores, como la estructura de la organización, la responsabilidad de los trabajadores y de los empleadores, los niveles de recompensas y beneficios para los colaboradores, así como los desafíos y posibilidad de

¹¹ <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>

crecimiento. Todo esto es tan importante como las relaciones entre todos los trabajadores, la cooperación, identidad y orgullo que se sienta con la organización. Y cada uno de nosotros puede hacer mucho por mejorar el ambiente laboral (Boletín interno En Positivo)

Como se puede observar en el párrafo anterior, mantener un buen clima laboral beneficia no solo al colaborador sino a la empresa en la cual estas tienen la labor de hacerlos sentir felices en su lugar de trabajo. Sin embargo, no solo depende de las empresas sino todos son responsables de querer sentirse bien y transmitir compañerismo en busca de un objetivo en común. Es por ello, que es importante medir anualmente el clima laboral para saber cómo están los empleados, necesidades o nuevas ideas que puedan aportar. Ello con el fin de establecer estrategias de mejoras para generar un mejor ambiente.

1.3.3 Características

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento el cual es un tema importante en el sentir de los colaboradores y su desenvolvimiento en sus funciones. Ello, trae consigo una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, etc.

Según Taguiri (1987), citado por el mismo Brunet, en el mismo año, el clima laboral posee las siguientes características:

- a) El clima es un concepto molecular y sintético (es decir, amplio e integrador) como la personalidad.
- b) El clima es una configuración particular de las variables situacionales.
- c) Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- d) El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- e) El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y cultural es de la organización.

- f) El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- g) El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- h) El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no siempre es consciente).
- i) Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- j) Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directas del comportamiento. El clima laboral representa el ambiente interno existente entre los miembros de una organización y se encuentra altamente relacionado con el grado de motivación reinante. El concepto de clima laboral refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibido o experimentado por los miembros de la organización que influye en el comportamiento. El clima laboral es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la autoestima; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan frustración de dichas necesidades. El clima laboral influye en el estado de ánimo y de motivación de las personas y es influenciado por éste, es como si representara una retroalimentación entre el estado de motivación de las personas y el clima laboral.

1.3.4 Modelo de medición de clima según autores

La herramienta de medición de clima laboral más utilizada es el cuestionario el cual existen números modelos que han sido diseñados por expertos en la materia a través de diversas dimensiones ajustados a lo que realmente se quiere medir y al tipo de empresa. Por ejemplo, cuestionarios diseñados para empresas escolares, de servicios, etc. Asimismo, cuestionarios diseñados para cualquier tipo de organización.

A continuación, en la figura 1 se presentará los diversos modelos de clima organizacional diseñados por los siguientes autores:

METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL: LA ENCUESTA SEGÚN MODELOS			
MODELO	AUTOR	DESCRIPCIÓN	DIMENSIONES
Likert	Likert	El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones. La metodología para aplicar el instrumento está en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).	<p>método de mando: dirige el liderazgo para influir en los empleados,</p> <p>características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados</p> <p>características de los procesos de comunicación: tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;</p> <p>características del proceso de influencia: relación supervisor – subordinado</p> <p>características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;</p> <p>características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos</p> <p>características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos</p> <p>objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.</p>
Modelo de Litwin y Stringer	Litwin y Stringer	Instrumento que permite medir la percepción directa e indirecta de los individuos y como influye en su comportamiento	<p>Responsabilidad. Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.</p> <p>Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho.</p> <p>Riesgo. El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización.</p> <p>Calidez. La percepción de una buena confraternidad general.</p> <p>Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización.</p> <p>Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo.</p> <p>Conflicto. El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista.</p> <p>Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella</p>
Modelo de valores por competencia (MVC)	Kim S. Cameron y Robert E. Quinn	El modelo considera dos dimensiones/continuos: 1) flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control; y 2) orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad.	<p>flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control orientación interna, integración y unidad orientación externa, diferenciación y rivalidad.</p> <p>Los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios culturales</p>
Encuesta Organizacional	Bowers y Taylor	Elaboraron un instrumento denominado survey of organizations, el cual mide las características organizacionales en función a: liderazgo, clima y satisfacción	<p>Apertura a los cambios tecnológicos: conlleva abrirse a nuevos recursos y a nuevos equipos que mejoren el trabajo.</p> <p>Recursos humanos: hace referencia a la atención que pone la dirección al bienestar de sus empleados.</p> <p>Comunicación: se refiere a las redes de comunicación existentes en la organización.</p> <p>Motivación: condiciones que llevan a los empleados a rendir más o menos en la organización.</p> <p>Toma de decisiones: valora la información disponible en las decisiones y el papel de los empleados en este proceso</p>

Figura 1 Metodología de Medición de Clima laboral: El cuestionario según modelos

Elaboración propia

1.3.5 Modelo elegido: Litwin y Stinger

Después de haber analizado cada uno de los modelos creados por investigadores, se ha llegado a elegir el modelo de Litwin y Stinger debido a la finalidad de nuestra hipótesis.

El modelo de Litwin y Stinger permite medir la percepción directa e indirecta de los individuos y la manera cómo influye en sus comportamientos. Señalan que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado,

participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral. (Litwin y Stinger 1968).

Además, Litwin y Stinger define el clima organizacional como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento (S. Larraín H., 1976, P. 64.).

Para ello, Litwin y Stinger construyeron un instrumento de medición lo cual está constituido por cincuenta ítems, apoyados en nueve dimensiones, que serán utilizadas para el desarrollo del cuestionario a tomar a las 11 empresas escogidas, y son: (B Contreras Chavarría 1984)

- 1) Estructura. El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
- 2) Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
- 3) Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
- 4) Riesgo. El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
- 5) Calidez. La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
- 6) Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
- 7) Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
- 8) Conflicto. El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.

- 9) Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico

Como se puede apreciar, dentro la estructura de las dimensiones de Litwin y Stinger, se encuentra la dimensión recompensa que es uno de las variables que queremos analizar a fin de responder nuestra hipótesis.

1.4 Dimensión Recompensa

Un sistema de recompensa está formado principalmente por dos grandes dimensiones, uno relacionado con los aspectos monetarios y el otro por los aspectos no monetarios. Por un lado, las recompensas de tipo monetario son los sueldos, salarios, incentivos, bonificaciones, comisiones, así como los pagos indirectos, también llamados beneficios o prestaciones en especie que ofrecen las empresas a sus trabajadores, es decir, todo ingreso que reciba un trabajador a cambio del servicio prestado que realiza, tal como lo mencionan Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2008). Por otro lado, las recompensas no monetarias son aquellas que hacen referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, reconocimiento o gratificación que no sea monetario, y está relacionado principalmente con el puesto de trabajo, con los aspectos de ambiente y condiciones de trabajo (Madero 2009^a).

Toda persona ya sea de cargos gerenciales o empleados desean ser reconocidos por su trabajo. En el ámbito empresarial de hoy en día, los reconocimientos han llegado a ser uno de los puntos más importantes para el empleado ya que el sentir que su trabajo está siendo valorado es satisfactorio para ellos e influyente en mejorar su productividad para que logren más altos niveles de desempeño.

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en la organización. (Chiavenato 2002).

Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no

ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos. (Montenegro Romina.2013).

Como se puede observar, el ser reconocido por sus labores para un empleado es de suma importancia y no solo existe el reconocer monetario ya usado por muchas empresas, sino el reconocimiento no monetario que muchas veces son más eficientes y no cuesta nada. Por ejemplo, el dar un agradecimiento sincero de tu jefe directo en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo. Entonces las recompensas deben ser suficientes y equitativas para satisfacer las necesidades del empleado, sino estos no se sentirán contentos y a veces optarán en buscar nuevas oportunidades de empleo o fijarse en el otro.

Así lo manifiesta, Davis y Newstrom, en su libro El comportamiento humano en el trabajo, sostienen que, en su modelo de equidad, John Stacy Adams afirma que: “los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar los insumos y contribuciones relevantes al empleo que desempeñan con las recompensas que reciben; además tienden a compararse con otras personas que se encuentran en su misma situación (Rafael Guízar 2004 p87).

También, Terence R. Mitchell manifiesta: “Si los empleados piensan que no se les recompensa en forma adecuada y que no pueden hacer mucho para influir directamente en sus premios, tienden a estar insatisfechos, a trabajar menos y a ausentarse más frecuentemente que cuando creen que se les está tratando de modo equitativo”.

Dicho ello, los altos mandos de hoy en día deben tener en cuenta que un trabajador mal recompensado solo traerá consigo un trabajador menos productivo y no solo generará insatisfacción para uno solo, sino contagiará el mal sentir a los demás compañeros. Es por ello que al momento de determinar los incentivos monetarios y no monetarios deben ser repartidos de manera equitativa.

Así, lo recomienda Arthur J. Thompson, Jr. y A. J. Strickland (2004), que para crear una estrategia de sistema de incentivos de remuneración adecuado se deben tener las siguientes consideraciones:

1. El pago por desempeño debe ser parte importante, y no menor, del paquete total de remuneración.
2. El plan de incentivos debe extenderse a todos los gerentes y trabajadores y no limitarse a la alta dirección.
3. El sistema de premios debe administrarse con cuidado y justicia escrupulosos.
4. Los incentivos deben vincularse estrechamente sólo al logro de los objetivos de desempeño establecidos en el plan estratégico.
5. Los objetivos de desempeño que se espera que cada individuo logre deben abarcar los resultados que dicho individuo puede lograr personalmente.
6. El plazo entre la revisión del desempeño y el pago del premio debe ser corto.
7. Uso liberal de los premios no financieros; no depender exclusivamente de los premios financieros.
8. Evitar por completo eludir el sistema con el objeto de premiar a los empleados cuyo desempeño no cumple con los requisitos establecidos.

De acuerdo a lo expuesto por el autor, se puede determinar que los responsables de diseñar las evaluaciones de desempeño deben tener en claro cuáles son los tipos de reconocimientos aplicar y objetivos que estarán expuestos para cada trabajador en relación a su puesto. Asimismo, que las recompensas sean diseñadas de manera justa a fin de que los colaboradores se sientan satisfechos y reconocidos por su esfuerzo.

2 PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 El Problema

2.1.1 Formulación del problema

En el Perú, la importancia que llevan a cabo las mypes o pymes es de indiscutible valor para el desarrollo económico del país ya que contribuyen a la generación de más empleos. Sin embargo, muchas veces son empresas familiares que se concentran en el impacto económico propio, no teniendo en cuenta el clima laboral de sus colaboradores. La manera como estos perciben u opinan acerca de las condiciones de trabajo determinaran su bienestar y compromiso con la entidad, en poder sentirse contentos y desenvolverse con un mejor desempeño en sus actividades.

El clima laboral cada vez adquiere más importancia. El trabajador de hoy no solo espera ser reconocido por un buen salario, sino que complementen incentivos no monetarios como: flexibilidad, capacitaciones, entre otros; variables por las cuales las organizaciones deben apostar si quieren ser empresas bien valoradas por su componente humano, y de esta forma, incrementar el rendimiento y productividad y atraer buenos talentos.

En el presente trabajo, se busca analizar si el contar con un colaborador recompensado impacta en el clima laboral y por ende presente un mejor rendimiento o no y/o aumente su felicidad en el trabajo. Para ello, analizaremos la situación actual de las empresas, tomando como muestra a once empresas, en la cual se aplicarán cuestionarios a fin de responder el planteamiento de la investigación para proceder a descubrir las posibles soluciones que vayan acorde con el objetivo de la misma, describiéndose finalmente la formulación de hipótesis.

Las 11 empresas a investigar nos han facilitado los datos necesarios para poder realizar el análisis, es decir, información general de cada una de ellas, información sobre el tiempo de operación, actividad, rubro y número de trabajadores y luego información sobre su situación actual como empresa en relación a su clima laboral y de esta forma identificar las causas, factores o motivos de los problemas que presentan hoy en día. Por lo tanto, con los datos ya recolectados, se podrá analizar mediante la aplicación del cuestionario de clima laboral, y así identificar cual es el factor influyente que afecta o no el clima laboral

Cabe resaltar, que dicho tema de investigación será útil para la comunidad académica que desee iterar al respecto con otras pequeñas y medianas empresas en el Perú y América

Latina, ya que hoy día las Pymes son empresas que están en crecimiento constante y más aún por la importancia de contar con un buen y adecuado clima laboral como ventaja competitiva para afrontar a sus competidores.

Es por ello, que todavía existe mucha informalidad entre las Pymes y la gestión de personas no está bien desarrollada ya que no se toma la debida atención al valor que contribuye el personal. Esto se da, porque todavía ven al personal como un gasto y no una inversión que será retribuido a través de un mejor rendimiento; no solo se trata de pagar buenos sueldos, sino entender al personal, ver sus necesidades, capacitarlos, darles las herramientas necesarias para que puedan desenvolverse mejor en sus actividades, entre otros. Aspectos importantes, que les permite sentir al colaborador que son recompensados por su esfuerzo. Es por ello, que hoy en día las empresas deben tener en cuenta que un trabajador mal recompensado solo traerá consigo un trabajador menos productivo y no solo generará insatisfacción para uno solo, sino contagiará el mal sentir a los demás compañeros.

2.1.2 Problema General

¿Es realmente la dimensión recompensa el principal factor influyente en el clima laboral en las 11 empresas?

2.1.3 Problema Específico

- ¿Influirá en el clima laboral la dimensión recompensa a pesar de que existen otras dimensiones motivacionales?
- ¿Qué tan importante es para un colaborador sentirse recompensado?
- ¿Cuáles son las principales dimensiones motivacionales que impactan en el clima laboral en las 11 empresas?
- Porcentualmente, ¿Existe una diferencia de resultados en las empresas con relación al clima laboral?

2.2 Hipótesis

H0: La dimensión recompensa no es el principal factor influyente en el clima laboral en las empresas.

H1: La dimensión recompensa es el principal factor influyente en el clima laboral en las 11 empresas.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la dimensión recompensa y clima laboral en las 11 empresas de Lima Centro.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar si mantener a un colaborador recompensado influye en el clima laboral.
- Determinar si la dimensión recompensa es el principal factor que influye en el clima laboral.
- Identificar cuáles son las dimensiones motivacionales para mantener un buen clima laboral o un trabajador contento.

3 METODOLOGÍA

3.1 Tipo de diseño de la investigación

La presente investigación es de propósito no experimental, para abordar el problema general de investigación. Teniendo en un principio un enfoque de estudio cualitativo ya que al no tener un tamaño de muestra obtenido estadísticamente de las Pymes de Lima centro. Se escogió a 11 empresas para su medición de clima laboral. El proyecto tuvo una primera fase, siendo la primera; la entrevista a profundidad aplicada a los gerentes de las 11 empresas seleccionadas, primero para conocer la situación actual de cada una de ellas y luego analizar cuál es la dimensión o dimensiones que afectan el clima laboral, dando paso a la segunda fase, en donde se aplicó un cuestionario a todos los trabajadores (planilla y locadores de servicio) para concluir si la dimensión o dimensiones afectan el clima laboral de las empresas.

En cuanto a la metodología utilizada, se aplicó el diseño transeccional de tipo correlaciones, porque se centra en analizar el estado de diversas variables y su influencia entre ellas.

Con esta metodología, se procedió a analizar el clima laboral en relación a las 9 variables (apoyo, recompensa, estructura, riesgo, calidez, norma, conflicto, calidades e identidad) para proceder a analizar su influencia con el clima laboral.

Primero se aplicó la investigación de fuente secundaria y después la fuente primaria. Para el caso de la fuente secundaria, se recurrió a evaluar informes, artículos sobre las dimensiones o factores y el clima laboral que ayudaron al desarrollo del marco teórico, consecutivamente, se profundizó en las investigaciones sobre el clima laboral de empresas pequeñas y medianas para realizar una comparación entre los factores o dimensiones que influyen en el resultado del mismo.

Después de ello, se procedió a la búsqueda exhaustiva de informes, resultados y tesis de Latinoamérica, con mayor énfasis en Perú y de esta forma se logró comprender mejor los resultados de dimensiones que influyen el clima laboral en las 11 empresas.

Consecuentemente, con los objetivos definidos y la hipótesis, se procedió al desarrollo de la fase cuantitativa, en donde se aplicó un cuestionario online y presencial de cincuenta preguntas basándose en nueve dimensiones de Litwin y Stinger para el clima laboral.

3.2 Material de Estudio

3.2.1 Población:

La presente investigación se centra en 11 empresas seleccionadas de Lima Centro

3.2.2 Muestra:

Se tomó como muestra al total de trabajadores de las 11 empresas pertenecientes a Lima Centro.

Tabla 1

Número de trabajadores de Lima Centro de las 11 empresas seleccionadas

Empresas	Número de trabajadores
PAT. FID. DU 036-2000 Y RM N°099-2000-EF/10	10
GRUPO GEA	30
COMBA PRODUCCIONES SRL	18
INFORLAND EIRL	10
ENTRE PANES	10
MARKETEATE Y ASOCIADOS EIRL	11
FERREXPRESS SAC	8
MTG PERU CONSULTORES	30
IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L	30
BRANDTEAM	20
MAS CONSULTING PERU S.A.C.	10

Fuente: Elaboración propia

Para este estudio la población objetivo son todos los trabajadores que se encuentran en planilla o por locación de servicios de las 11 empresas seleccionadas de Lima Centro mencionadas líneas arriba.

3.3 Técnicas, procedimientos e instrumentos

3.3.1 Recolección de Datos:

Primero se aplicó la entrevista a profundidad a los dueños de las 11 empresas, para recolectar información general y situación actual de la empresa. Luego se aplicó el cuestionario al 100 %, es decir a todos los trabajadores de las 11 de manera online y presencial, a través del correo electrónico y en físico, en muestreo probabilístico.

Instrumento empleado:

Se tomó la decisión de aplicar el cuestionario para detectar cuales son las dimensiones que influyen en el resultado del clima laboral.

Después de evaluar a diferentes autores (véase pagina 24-26), se seleccionó el modelo de los profesores Litwin y Stinger, por presentar un modelo que analiza factores o dimensiones que a criterios de ellos influyen en los resultados del Clima Organizacional.

El diseño del cuestionario analiza nueve factores o dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, calidez, apoyo, normas, conflictos e identidad y con sus aportes se llega a la realización de esta investigación.

Para el desarrollo de este exploratorio, las preguntas de las nueve dimensiones se colocaron en el cuestionario para ser evaluados en la escala de Likert, valorada en 4 puntos que oscilan entre la opción, en donde 1 representa “Muy de acuerdo” y 4 “Muy en desacuerdo”.

En ese sentido, se procede a sustentar las preguntas más relevantes e importantes que fueron parte del cuestionario:

El cuestionario consta de 50 preguntas de acuerdo con las nueve dimensiones. En la primera dimensión “Estructura” ocho preguntas, en la segunda dimensión “Responsabilidad” siete preguntas, en la tercera dimensión “Recompensa” seis preguntas, en la cuarta dimensión “Riesgo” cinco preguntas, en la quinta dimensión “Calidez” cinco preguntas, en la sexta dimensión “Apoyo” cinco preguntas, en la séptima dimensión “Normas” seis preguntas, en la octava dimensión “Conflicto” cuatro preguntas y novena y última dimensión “Identidad” cuatro preguntas.

Finalmente, todas las preguntas se colocaron en escala Likert, donde 1 es “Muy de acuerdo, 2 “De acuerdo, 3 “En desacuerdo” y 4 “Muy en desacuerdo”.

Para concluir con el análisis se utiliza estadística cuantitativo para evaluar la correlación bivariado para averiguar si las dos variables en estudio tienen relación entre sí, sacando el promedio de cada factor y luego el promedio general del clima laboral de las 11 empresas y dar paso a evaluar la correlación.

Tabla 2
Las nueve dimensiones con sus respectivas preguntas

Nro	Dimensiones	Items	1	2	3	4
1	Estructura	En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.				
2		En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.				
3		Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuales son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
4		En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.				
5		Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
6	Responsabilidad	A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.				
7		En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe.				
8		Quiénes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
9		En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
10		Quiénes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.				
11	Recompensa	En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.				
12		Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.				
13		Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.				
14		Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.				
15		Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
16	Riesgo	En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.				
17		En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.				
18		En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.				
19		En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.				
20		En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
21	Calidez	En esta empresa los errores son sancionados.				
22		En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.				
23		Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.				
24		En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.				
25		La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa. 26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
26	Apoyo	Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.				
27		Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.				
28		Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.				
29		En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.				
30		En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.				
31	Normas	En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.				
32		En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.				
33		En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.				
34		En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.				
35		La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.				
36	Conflicto	En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.				
37		En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
38		Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.				
39		En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.				
40		Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.				
41	Identidad	En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.				
42		En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
43		En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.				
44		La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.				
45		En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				
46		En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
47		Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.				
48		Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.				
49		Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.				
50		En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.				

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Procedimiento:

- Se utilizó la herramienta Google docs. para el diseño del cuestionario online.
- La aplicación del cuestionario se realizó a través de referidos y contactos.

3.3.3 Procedimiento de Datos:

Se utilizó el siguiente software de procesamiento de datos:

- Microsoft Windows Excel Versión 2010
- SPSS de IBM Versión 25

4 DESARROLLO

4.1 Aplicación

Los cuestionarios se realizaron vía online y presencial, se aplicó el 100 %, es decir a los 187 trabajadores, se hace referencia a todos trabajadores que se encuentran bajo el régimen del Decreto Legislativo 728 y Contrato de Locación de Servicios, de las 11 empresas seleccionadas de Lima Centro. Las respuestas totales fueron trasladadas a una hoja de Excel, se ordenó por empresa para obtener un mejor resultado del clima laboral.

Tabla 3

Proporción de encuestados por empresa y su clima laboral

Empresas	Número de trabajadores	Porcentaje de escala 1 y 2	Porcentaje de escala 3 y 4	Totales
PAT. FID. DU 036-2000 Y RM N°099-2000-EF/10	10	67%	33%	100%
GRUPO GEA	30	49%	51%	100%
COMBA PRODUCCIONES SRL	18	54%	46%	100%
INFORLAND EIRL	10	50%	50%	100%
ENTRE PANES	10	60%	40%	100%
MARKETEATE Y ASOCIADOS EIRL	11	48%	52%	100%
FERREXPRESS SAC	8	64%	36%	100%
MTG PERU CONSULTORES	30	69%	31%	100%
IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA	30	49%	51%	100%
BRANDTEAM	20	59%	41%	100%
MAS CONSULTING PERU S.A.C.	10	48%	52%	100%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se recabó información de las 11 empresas seleccionadas según su índice de satisfacción clima laboral, PAT. FID. DU. 036-2000 Y RM N°099-2000-EF/10 (67%), GRUPO GEA (49%), COMBA PRODUCCIONES S.R.L. (54%), INFORLAND E. I.R.L. (50%), ENTRE PANES, MARKETEATE Y ASOCIADOS EIRL (48%), FERREXPRESS S.A.C. (64%), MTG PERÚ CONSULTORES (69%), IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L. (49%), BRANDTEAM (59%), MAS CONSULTING PERÚ S.A.C. (48%).

Figura 2 Índice de satisfacción de las 11 empresas

Fuente: Elaboración Propia

En el figura 2, se puede apreciar que en su mayoría las 11 empresas presentan un bajo índice de satisfacción por debajo del 60%, en relación con el clima laboral.

4.2 Resultados:

En el cuestionario se aplicó preguntas de escala del 1 al 4, donde 1 representa “Muy de acuerdo” y 4 “Muy en Desacuerdo.

Se preguntó acerca de las nueve dimensiones que evalúan las empresas, en particular las empresas al momento de evaluar el clima laboral con cada uno de sus trabajadores y se confirmó que, ciertas dimensiones influyen de manera significativa en los resultados de estos.

Se procedió a obtener los resultados de cada pyme, de acuerdo con cada dimensión.

Tabla 4

Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa PATRIMONI FIDEICOMETIDO DU 36

Dimensiones	Número de trabajadores	Porcentaje	Porcentaje
		Escala 1 y 2	Escala 3 y 4
Estructura	10	63%	38%
Responsabilidad		76%	24%
Recompensa		45%	55%
Riesgo		72%	28%
Calidez		66%	34%
Apoyo		64%	36%
Normas		78%	22%
Conflicto		80%	20%
Identidad		60%	40%

Índice de Satisfacción: 67%

Fuente: Elaboración Propia

En esta pyme, la percepción sobre las dimensiones se puede apreciar que, en su gran mayoría resultaron favorable, pero cabe resaltar que la dimensión recompensa, obtuvo el 45% mostrando un desacuerdo.

Tabla 5

Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa GRUPO GEA

Dimensiones	Número de trabajadores	Porcentaje	Porcentaje
		Escala 1 y 2	Escala 3 y 4
Estructura	30	58%	42%
Responsabilidad		75%	25%
Recompensa		11%	89%
Riesgo		60%	40%
Calidez		47%	53%
Apoyo		30%	70%
Normas		53%	47%
Conflicto		60%	40%
Identidad		38%	63%
Índice de Satisfacción: 49%			

Fuente: Elaboración Propia

En la empresa GEA, la percepción hacia las dimensiones resultó no favorable, mostrando en su mayoría un bajo índice de satisfacción por cada dimensión; tales como: calidez (47%), recompensa (11%), apoyo (30%) e identidad (38%), resaltando a la dimensión recompensa como el factor más bajo.

Tabla 6

Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa COMBA PRODUCCIONES SRL

Dimensiones	Número de trabajadores	Porcentaje	Porcentaje
		Escala 1 y 2	Escala 3 y 4
Estructura	30	49%	51%
Responsabilidad		60%	40%
Recompensa		7%	93%
Riesgo		58%	42%
Calidez		59%	41%
Apoyo		42%	58%
Normas		66%	34%
Conflicto		90%	10%
Identidad		75%	25%

Índice de Satisfacción: 54%

Fuente: Elaboración Propia

En la pyme COMBA PRODUCCIONES S.R.L, notablemente se puede apreciar que la dimensión recompensa obtuvo el porcentaje más bajo, siendo el (7%) su índice de satisfacción, mostrando claramente que la mayoría de los trabajadores lo califican muy en desacuerdo.

Tabla 7

Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa INFORLAND EIRL

Dimensiones	Número de trabajadores	Porcentaje	Porcentaje
		Escala 1 y 2	Escala 3 y 4
Estructura	10	66%	34%
Responsabilidad		53%	47%
Recompensa		12%	88%
Riesgo		62%	38%
Calidez		46%	54%
Apoyo		36%	64%
Normas		55%	45%
Conflicto		58%	43%
Identidad		58%	43%
Índice de Satisfacción: 50%			

Fuente: Elaboración Propia

En la pyme INFORLAND EIRL, se puede apreciar el índice de satisfacción de las empresas fue (50%), mostrando como resultado en las dimensiones: estructura (66%), responsabilidad (53%), recompensa (12%), riesgo (62%), calidez (46%), apoyo (36%), normas (55%), conflicto (58%) e identidad (58%). Cabe resaltar que las dimensiones más bajas fueron, recompensa y apoyo.

Tabla 8

Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa ENTRE PANES

Dimensiones	Número de trabajadores	Porcentaje	
		Escala 1 y 2	Escala 3 y 4
Estructura	10	50%	50%
Responsabilidad		63%	37%
Recompensa		38%	62%
Riesgo		88%	12%
Calidez		56%	44%
Apoyo		50%	50%
Normas		72%	28%
Conflicto		78%	23%
Identidad		53%	48%
Índice de Satisfacción: 60%			

Fuente: Elaboración Propia

La pyme ENTRE PANES, el índice de satisfacción de las dimensiones resultó las siguientes: estructura (50%), responsabilidad (63%), recompensa (38%), riesgo (88%), calidez (56%), apoyo (50%), normas (72%), conflicto (78%) e identidad (53%). En su gran mayoría representa un índice de satisfacción favorable, pero se puede evidenciar en los resultados que la dimensión recompensa es desfavorable, resultando muy en desacuerdo para los trabajadores.

Tabla 9

Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa MARKETEATE Y ASOCIADOS EIRL

Dimensiones	Número de trabajadores	Porcentaje	Porcentaje
		Escala 1 y 2	Escala 3 y 4
Estructura	11	45%	55%
Responsabilidad		52%	48%
Recompensa		30%	70%
Riesgo		55%	45%
Calidez		65%	35%
Apoyo		27%	73%
Normas		58%	42%
Conflicto		75%	25%
Identidad		30%	68%
Índice de Satisfacción: 48%			

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la pyme MARKETEATE Y ASOCIADOS EIRL, evidencia a cuatro dimensiones mostrando un índice de satisfacción negativo ya que se encuentra por debajo del 50%. Asimismo, las dimensiones obtuvieron los siguientes resultados: estructura (45%), recompensa (30%), apoyo (27%) e identidad (30%).

Tabla 10

Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa FERREXPRESS SAC

Dimensiones	Número de trabajadores	Porcentaje	Porcentaje
		Escala 1 y 2	Escala 3 y 4
Estructura	8	56%	44%
Responsabilidad		81%	19%
Recompensa		38%	62%
Riesgo		80%	20%
Calidez		76%	24%
Apoyo		40%	60%
Normas		82%	18%
Conflicto		89%	11%
Identidad		36%	64%
Índice de Satisfacción: 64%			

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la tabla 10, la dimensión recompensa obtuvo el mejor índice (38%), así como identidad (36%), mostrando así un índice de satisfacción desfavorable del 64%.

Tabla 11

Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa MTG PERU CONSULTORES

Dimensiones	Número de trabajadores	Porcentaje	
		Escala 1 y 2	Escala 3 y 4
Estructura	30	61%	39%
Responsabilidad		79%	21%
Recompensa		46%	54%
Riesgo		85%	15%
Calidez		70%	30%
Apoyo		60%	40%
Normas		83%	17%
Conflicto		84%	16%
Identidad		50%	50%
Índice de Satisfacción: 69%			

Fuente: Elaboración Propia

En esta empresa, la percepción sobre las dimensiones resultó los siguientes: estructura (61%), responsabilidad (79%), recompensa (46%), riesgo (85%), calidez (70%), apoyo (60%), normas (83%), conflicto (84%), e identidad (50%). Resaltando la dimensión recompensa como el porcentaje más bajo.

Tabla 12

Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa DOÑA ISABEL E.I.R.L

Dimensiones	Número de trabajadores	Porcentaje	
		Escala 1 y 2	Escala 3 y 4
Estructura	30	58%	42%
Responsabilidad		75%	25%
Recompensa		11%	89%
Riesgo		60%	40%
Calidez		47%	53%
Apoyo		30%	70%
Normas		53%	47%
Conflicto		60%	40%
Identidad		38%	63%
Índice de Satisfacción: 49%			

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la tabla 12, se puede determinar los siguientes resultados. Siendo recompensa la dimensión con el valor más bajo (11%), siguiendo de la dimensión apoyo (30%) y finalmente, la dimensión identidad (38%). Cabe resaltar, que los factores que obtuvieron mayor porcentaje fueron riesgo (60%) y conflicto (60%).

Tabla 13

Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa BRANDTEAM

Dimensiones	Número de trabajadores	Porcentaje	Porcentaje
		Escala 1 y 2	Escala 3 y 4
Estructura	20	59%	41%
Responsabilidad		66%	34%
Recompensa		34%	66%
Riesgo		65%	36%
Calidez		66%	34%
Apoyo		52%	48%
Normas		70%	30%
Conflicto		68%	33%
Identidad		56%	44%
Índice de Satisfacción: 59%			

La percepción en relación con las dimensiones fueron las siguientes: estructura (59%), responsabilidad (66%), recompensa (34%), riesgo (65%), calidez (66%), apoyo (52%), normas (70%), conflicto (68%), e identidad (44%). Siendo la dimensión recompensa la de menor valor.

Tabla 14

Proporción de encuestados según las dimensiones Empresa MAS CONSULTING PERU SAC

Dimensiones	Número de trabajadores	Porcentaje	Porcentaje
		Escala 1 y 2	Escala 3 y 4
Estructura	10	48%	53%
Responsabilidad		56%	44%
Recompensa		32%	68%
Riesgo		72%	28%
Calidez		46%	54%
Apoyo		38%	62%
Normas		55%	45%
Conflicto		50%	50%
Identidad		30%	70%
Índice de Satisfacción: 48%			

Fuente: Elaboración Propia

Conforme a los resultados obtenidos de la pyme MAS CONSULTING PERÚ S.A.C., se puede observar que cinco dimensiones resultaron con un índice de satisfacción desfavorable, tales como: estructura (48%), recompensa (32%), calidez (46%), apoyo (38%) e identidad (30%). Sin embargo, la dimensión con menor valor fue recompensa.

Tabla 15

Proporción de encuestados según las dimensiones en total de las 11 empresas

Dimensiones	Número de trabajadores	Porcentaje	
		Escala 1 y 2	Escala 3 y 4
Estructura	187	59%	41%
Responsabilidad		71%	29%
Recompensa		29%	71%
Riesgo		70%	30%
Calidez		64%	36%
Apoyo		47%	53%
Normas		67%	33%
Conflicto		68%	32%
Identidad		54%	49%
Índice de Satisfacción: 59%			

Fuente: Elaboración Propia

Acorde a los resultados obtenidos del total de las 11 empresas evaluadas, se puede precisar que la dimensión recompensa obtuvo el menor porcentaje (28%). Sin embargo, las dimensiones como: Responsabilidad (71%), Riesgo (70%), Conflicto (68%) presentaron una mejor percepción por los colaboradores. A pesar de ello, el índice de satisfacción de las empresas resultó el 59%.

5 ANÁLISIS

5.1 Análisis de Resultados

La propuesta de esta investigación se basa en determinar la relación que existe entre la dimensión recompensa y el clima laboral. Esta relación surge a partir de la información recolectada en los cuestionarios aplicados al total de trabajadores presentes de las 11 empresas seleccionadas de Lima Centro evaluadas, en donde se encontraron muchas quejas sobre la falta de recompensa por el trabajo bien hecho. Para ello, se tomó una breve encuesta a profundidad que fue elaborada de manera propia a fin de poder tener una perspectiva más clara de los puntos más débiles que aquejan al personal de las empresas. A partir de ello, se midió el clima laboral de los empleados la cual se optó por aplicar las 9 dimensiones que plantean los profesores Litwin y Stinger, que a criterios de ellos influyen en los resultados del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, calidez, apoyo, normas, conflictos e identidad.

Es así que, a través del uso de los resultados de los cuestionarios aplicados vía online y presencial, se obtiene los datos cuantitativos necesarios para analizar y responder el objetivo general y los objetivos específicos y de esta forma llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Respecto al objetivo específico 1, se responde a la pregunta. Mantener a un colaborador recompensado, ¿Influye en el clima laboral?

En las 11 empresas evaluadas, la mayoría arrojó un bajo índice de satisfacción en la dimensión recompensa, obteniendo el 29% de acuerdo a la tabla 14 mostrada en el capítulo 4. Las empresas evaluadas son de actividades distintas, tales como: Fideicomisos (PAT. FID. DU. 036-2000 Y RM N°099-2000-EF/10), Marketing y Publicidad (COMBA PRODUCCIONES S.R.L, MARKETATE Y ASOCIADOS EIRL, MTG PERÚ CONSULTORES, BRANDTEAM, MAS CONSULTING PERÚ S.A.C., Distribución de Hardware, Software (INFORLAND EIRL), Restaurant de comida rápida (ENTRE PANES), Ventas de productos de ferretería (FERREXPRESS S.A.C.), Productos alimenticios (IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L) y ONG (GRUPO GEA). Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, las dimensiones y las escalas empleadas. Ello, permitió tener una perspectiva más amplia y clara a fin de saber qué medidas adoptar para mejorar la dimensión recompensa e impacte en el clima laboral de las empresas.

Actualmente las empresas evaluadas presentan problemas relacionados con las dimensiones específicamente recompensa. Esta situación hace que las empresas presenten problemas en su clima laboral al presentar un índice de satisfacción laboral del 59%. El problema que presenta las empresas es que, en su mayoría los trabajadores no sienten que al desempeñar mejor su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos, que mientras mejor sea el trabajo realizado, mejor es la recompensa que se recibe, son más negativos que positivos y sobre todo no hay recompensa por el trabajo bien hecho. Asimismo, sienten que sus empleadores en vez de guiarlos cuando cometen un error lo sancionan. Lo cierto es que esta situación genera mucho descontento dentro de cada pyme, trayendo consigo un resultado insatisfactorio por parte de los colaboradores.

La presente tabla 3 explica mejor los párrafos precedentes. En donde se muestra el índice de satisfacción del clima laboral de las empresas evaluadas. Se obtiene que, de 11 empresas evaluadas, 7 empresas resultaron con un clima desfavorable, siendo el más bajo con un porcentaje del 48%, resultado que obtuvo la empresa MARKETEATE Y ASOCIADOS EIRL.

Tabla 16

Proporción de encuestados por empresa y su clima laboral

Empresas	Número de trabajadores	Porcentaje de escala 1 y 2	Porcentaje de escala 3 y 4	Totales
PATRIMONIO FIDEICOMITIDO DU036-2000 Y RM N°099-2000-EF/10	10	67%	33%	100%
GRUPO GEA	30	49%	51%	100%
COMBA PRODUCCIONES SRL	18	54%	46%	100%
INFORLAND EIRL	10	50%	50%	100%
ENTRE PANES	10	60%	40%	100%
MARKETEATE Y ASOCIADOS EIRL	11	48%	52%	100%
FERREXPRESS SAC	8	64%	36%	100%
MTG PERU CONSULTORES	30	69%	32%	100%
IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L	30	49%	51%	100%
BRANDTEAM	20	59%	41%	100%
MAS CONSULTING PERU S.A.C.	10	48%	52%	100%
Fuente: Elaboración propia				

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera, se propone elaborar cada dos meses cuestionarios abiertos anónimas a todos los trabajadores, relacionadas específicamente a mantener un colaborador

recompensado, en donde cada trabajador plasme que actividades o beneficios se podrán incluir para recompensar su trabajo bien hecho, estas cuestionarios irán de la mano de una reunión con todos los trabajadores y de esta forma ver los resultados positivos.

Entonces se puede afirmar, que el mantener a un colaborador recompensado si influye en el clima laboral, ya sea de manera positiva o negativa, así como se ha podido demostrar en los resultados obtenidos por las empresas evaluadas.

Con respecto al objetivo específico 2, se busca responder, si la dimensión recompensa es el principal factor que influye en el clima laboral. En toda empresa, es fundamental mantener un buen ambiente laboral para que el trabajador se sienta seguro y recompensado por su buen desempeño laboral. Es por ello, que las empresas deben de evaluar su clima mediante factores o dimensiones y de esta forma poder detectar cual o cuales afectan su clima, y al detectarlos se mantendrían un clima laboral satisfactorio.

Existe una relación entre la dimensión recompensa y su influencia en el clima laboral. La segunda variable se origina porque las empresas sobre todo las empresas no dan la importancia debida a su capital humano y no toman las medidas necesarias para mantenerlos recompensados, ya sea monetariamente o no monetario. Esto origina que se presente dicho índice insatisfactorio en el clima laboral (59%) ya que los colaboradores buscan su bienestar a pesar de trabajar en medianas empresas.

Entonces, se puede afirmar que al presentarse un índice de satisfacción bajo en la dimensión recompensa (29%) y el haber obtenido un índice de satisfacción del 59 %. El factor recompensa si es una de las dimensiones más importantes que influye en el clima laboral del personal.

DIMENSION RECOMPENSA

Figura 3 Índice de satisfacción de la dimensión recompensa de las empresas evaluadas

Fuente: Elaboración Propia

Es por ello, que se propone evaluar a los trabajadores mediante una ficha de evaluación (Anexo 1), en donde se evaluara tanto competencias blandas como duras para que de esta forma optar por mecanismos de recompensa tanto monetario como no monetario para los colaboradores. Esta evaluación será cada 6 meses y se explicara al trabajador la finalidad y cuáles son los objetivos que debe seguir para ser parte del programa de recompensa. De esta manera, se medirá al colaborador más objetivamente y a la vez sentirá que la empresa si valora su esfuerzo y más aún su trabajo bien elaborado, generando un índice de satisfacción positivo en la dimensión recompensa y como resultado final poder reflejar un índice de satisfacción positivo en el clima laboral.

En cuanto al objetivo específico 3, se plantea la pregunta ¿Cuáles son las dimensiones motivacionales para mantener un buen clima laboral o un trabajador contento?

Tabla 17

Proporción de encuestados según las dimensiones en total de las 11 empresas

Dimensiones	Número de trabajadores	Porcentaje	
		Escala 1 y 2	Escala 3 y 4
Estructura	187	59%	41%
Responsabilidad		71%	29%
Recompensa		29%	71%
Riesgo		70%	30%
Calidez		64%	36%
Apoyo		47%	53%
Normas		67%	33%
Conflicto		68%	32%
Identidad		54%	49%
Índice de Satisfacción: 59%			

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la tabla 15 las dimensiones que obtuvieron lo más altos índices de calificación fueron:

- Riesgo con 70%, lo cual muestra que los empleados cuentan con el sentido de riesgo y desafío en sus actividades.
- Responsabilidad con un 71%, lo cual muestra que los empleados son autónomos en sus procesos, pueden tomar sus decisiones por si solos no teniendo que consultar cada paso que realizan al jefe.
- Conflicto con un 68%, lo cual muestra que los jefes si toman en consideración las opiniones o dudas de los empleados a pesar que estas sean divergentes en relación a su punto de vista.

Con ello, se puede determinar que a pesar que la dimensión recompensa ha salido baja, existieron otras dimensiones que apoyaron de forma positiva a que el indice de satisfacción no salga tan bajo y, por ende, no influya en el clima laboral.

5.2 Prueba de Hipótesis:

Se aprueba las hipótesis basándose en las estadísticas del cuantitativo realizado para este estudio, en donde se evaluará la correlación bivariado, la cual es una técnica estadística con el propósito de averiguar si dos variables tienen relación entre sí.

Para ello se sacó primero el promedio de cada factor y luego el promedio en general del clima laboral de las 11 empresas y dar paso a evaluar la correlación.

Resúmenes de casos ^a										
	RECOMP ENSA	RIES GO	CALI DAD	APO YO	NOR MA	CONFLI CTO	IDENTI DAD	ESTRUC TURA	RESPONSABI LIDAD	PROME DIO
1	2.17	1.8	1.6	2.6	1.67	2	1.75	2	1.43	1.89
2	2.83	2.2	2.2	2.4	2	2	2	2.25	2	2.21
3	2.67	2.4	2.8	2.8	2.33	2.5	3	2.5	2.14	2.57
4	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.29	2.36
5	2.5	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.15
6	2.5	1	1	1	1	1.25	1	1.38	1	1.24
7	2.33	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.32
8	2.83	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.18
9	2	1	1	1	1	1.25	1	1.38	1	1.18
10	3	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.4
11	3	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.2
12	3	1	1	1	1	1.25	1	1.38	1	1.29
13	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.38
14	3.33	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.24
15	2.67	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.28
16	3.17	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.42
17	3	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.2
18	3	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.32
19	3.17	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.42
20	3	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.2
21	2.67	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.28
22	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.38
23	3	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.2
24	2.67	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.28

25	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.38
26	3.33	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.24
27	2.67	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.28
28	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.38
29	3.33	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.24
30	3	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.32
31	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.38
32	3.33	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.24
33	2.67	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.28
34	3.17	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.42
35	3	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.2
36	3	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.32
37	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.38
38	3.33	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.24
39	2.67	1	1	1	1	1.25	1	1.38	1	1.25
40	3.17	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.42
41	3	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.2
42	2.67	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.23
43	2.67	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.36
44	3	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.2
45	2	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.15
46	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.38
47	3	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.2
48	2.33	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.19
49	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.38
50	3	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.2
51	1.83	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.19
52	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2.25	2.5	2.88	2.43	2.41
53	2.67	2	2	2.4	2.17	2.25	2	2.25	2	2.19
54	2	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.21
55	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2.25	2.5	2.88	2.43	2.41
56	2.5	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.15
57	2.17	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.23

58	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2.25	2.5	2.88	2.43	2.41
59	2.83	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.18
60	1.83	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.19
61	2.33	2.2	2.4	2	2.17	2.25	2.5	2.88	2.43	2.35
62	2.67	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.16
63	2	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.21
64	2.33	2.2	2.4	2	2.17	2.25	2.5	2.88	2.43	2.35
65	2.67	2	2	2.4	2.17	2.25	2	2.25	2	2.19
66	1.83	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.13
67	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2.25	2.5	2.88	2.43	2.41
68	2.83	2	2	2.4	2.17	2.25	2	2.25	2	2.21
69	2.17	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.23
70	2.67	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.36
71	2.83	2	2	2.4	2.17	2.25	2	2.25	2	2.21
72	2.17	1	1	1	1	1.5	1	1.38	1	1.23
73	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.38
74	2.67	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.16
75	2	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.15
76	2.5	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.34
77	2.67	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.16
78	2.17	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.17
79	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.38
80	2.83	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.18
81	2.5	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.21
82	3	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.4
83	3.17	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.22
84	2.5	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.21
85	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.38
86	2.83	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.18
87	1.83	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.13
88	2.33	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.32
89	2.67	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.16
90	2.17	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.17

91	2.33	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.32
92	2.67	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.16
93	2.17	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.17
94	2.67	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.36
95	2.83	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.18
96	2.17	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.17
97	3	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.4
98	3	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.2
99	2	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.15
100	2.5	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.34
101	2.67	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.16
102	2.17	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.17
103	3	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.4
104	2.5	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.15
105	2	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.15
106	2.67	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.36
107	2.5	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.15
108	2	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.15
109	2.5	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.34
110	2.5	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.15
111	2.33	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.19
112	2.33	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.32
113	2.5	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.15
114	2	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.15
115	2.5	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.34
116	2.5	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.15
117	2.33	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.19
118	2.33	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.32
119	2.5	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.15
120	2	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.15
121	2.33	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.32
122	2.83	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.18
123	3	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.26

124	3	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.4
125	3.17	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.22
126	2.67	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.23
127	3	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.4
128	3.17	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.22
129	3	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.26
130	3	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.4
131	2.83	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.18
132	2.5	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.21
133	2.33	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.32
134	2.67	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.16
135	2.17	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.17
136	2.33	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.32
137	2.5	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.15
138	2.17	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.17
139	2.67	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.36
140	2.83	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.18
141	2.5	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.21
142	2.67	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.36
143	2.83	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.18
144	2.5	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.21
145	2.67	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.36
146	2.83	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.18
147	2.5	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.21
148	2.67	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.36
149	2.83	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.18
150	2.5	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.21
151	2.67	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.36
152	2.33	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.13
153	2.17	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.17
154	2.33	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.32
155	2.5	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.15
156	3	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.26

157	2.83	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.38
158	3	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.2
159	2.67	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.23
160	3	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.4
161	3	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.2
162	2.33	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.19
163	3	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.4
164	3.5	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.26
165	3	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.26
166	3	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.4
167	3	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.2
168	2.5	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.21
169	2.67	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.36
170	2.83	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.18
171	2.5	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.21
172	2.5	2.2	2.4	2	2.17	2	2.5	2.88	2.43	2.34
173	2.67	2	2	2.4	2.17	2	2	2.25	2	2.16
174	2.33	1	1	1	1	1	1	1.38	1	1.19
175	2.67	2	2	2.2	2	2	2	2	2	2.1
176	2.33	1.6	1.2	2	1.83	1.75	1.75	1.63	1.29	1.71
177	3	2.2	2.2	2.8	2.17	2.5	2	3	2.14	2.45
178	2.67	1.2	1	1	1.17	1.25	1.75	1.25	1.43	1.41
179	2.83	2	2	2	2	2	2	2	2	2.09
180	3.33	2.6	2	3.4	2.33	2	1.25	3.63	1.71	2.47
181	2.5	2	1.8	2.6	2.17	2	2	2.38	1.43	2.1
182	2.33	2	2	2	2	2	2	2	2	2.04
183	2.5	2.4	2.4	2.8	2.17	2	2	3	2	2.36
184	2	1.6	1.2	2.2	1.5	1.25	1.75	2.38	1.57	1.72
185	2.17	2	2	2.2	2	2	1.75	1.75	1.57	1.94
186	2.17	2.4	2.2	2.4	2.33	2.25	2	2.63	2	2.26
187	2.33	1.8	2	3.2	1.83	2	1.75	2.5	1.43	2.09
Tot al	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187

. Limitado a los primeros 200 casos.

Estadísticos

PROMEDIO

N	Válido	187
	Perdidos	0

Correlaciones

		RECOMPEN SA	PROMEDIOCLI MA LABORAL
RECOMPENSA	Correlación de Pearson	1	,547**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	187	187
CLIMA LABORAL	Correlación de Pearson	,547**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	187	187

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

H0 se rechaza si $\text{Sig} \leq 0.01$

La correlación nos muestra que los resultados son significativos, existe correlación entre recompensa y clima laboral ya que la significación es 0,000 y por lo tanto menor de 0,01.

Se tomó el resultado de la afirmación “La dimensión recompensa es el principal factor influyente en el clima laboral en las empresas y se contrastó con los resultados de este.

Si bien es cierto, las dimensiones descritas líneas arriba tuvieron una mejor acogida por parte del personal. Sin embargo, no significa que sean las más importantes ya que como se ha demostrado una de las principales y que si repercute en el empleador es la dimensión recompensa. Entonces para mantener a un colaborador contento como empresa se debe tener en claro que no solo es ocupar algún factor en el trabajador sino fortalecer cada dimensión que está presente en la vida laboral de todo empleado. Si solo nos centramos en

una dimensión, solo estamos atacando una dolencia más no la enfermedad de la empresa. Con ello, se quiere decir, que si un empleador quiere mantener a su personal satisfecho debe cubrir en su gran mayoría todos los puntos que involucra tener a un trabajador contento como: capacitarlos, reconocerlos, realizar actividades de integración, buen sueldo. Entre otros.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones:

Se encontraron similitudes en las dimensiones evaluadas por las 11 empresas. Sin embargo, es claro que la dimensión recompensa es un punto débil en todas ellas, siendo un factor motivacional que padecen muchas empresas de hoy en día y eso se evidencia, a que no cuentan con estrategias de recompensas bien elaboradas el cual permita beneficiar al trabajador de manera justa y positiva.

Esto se pudo demostrar en la tabla 15, en donde se indicó un resultado desfavorable de las 11 empresas evaluadas con un 29% en la dimensión recompensa.

De esta manera, se ha podido determinar en base a la hipótesis propuesta, que la dimensión recompensa si es el principal factor que impacta en el clima laboral ya que el índice de satisfacción de las 11 empresas obtuvo un resultado bajo del 59%. Esto significa que, con relación a la semaforización de factores claves (tabla 16), el resultado está dentro del rango de oportunidad, en el cual los empleadores tienen la posibilidad de gestionar un mejor sistema de recompensa, a fin de que los trabajadores se sientan reconocidos por su labor, y esto a su vez, permita obtener un índice de satisfacción adecuada, mejorando así su clima como empresa.

El empleador debe tener en cuenta que los colaboradores hoy en día buscan nuevas oportunidades laborales, que les permita desenvolverse tranquilamente en sus funciones, crecer profesionalmente y sentirse recompensados por su esfuerzo y labor.

Ilustración 1 *Semaforización de factor*

Tabla 16 Semaforización de factor	
<ul style="list-style-type: none">• <u>Adecuado (>71%)</u>	Evidencia la satisfacción de los trabajadores en relación a los temas con los que se sienten conformes.
<ul style="list-style-type: none">• <u>Oportunidad (entre 59% y 71%)</u>	Reflejan cierto nivel de conformidad, pero pueden gestionarse las oportunidades de mejora para que se conviertan en "adecuado".
<ul style="list-style-type: none">• <u>Alerta (<59%)</u>	Son los niveles más bajos de satisfacción, por lo que requieren una atención inmediata y consistente.
Fuente: Gestión de clima laboral BN-DIR 4100-259-01 Rev.-Agosto2018	

Figura 4. Semaforización de factor

Fuente: Gestión de clima laboral BN-DIR 4100-259-01 Rev.- Agosto 2018

En relación al primer objetivo específico planteado, se puede concluir que, el mantener a un colaborador recompensado, sí influye en el clima laboral, ya sea de manera positiva o negativa, así como se ha podido demostrar en los resultados obtenidos por empresas evaluadas. Con ello, se evidencia que el colaborador de hoy, sí desea sentirse recompensado por su esfuerzo en el trabajo, que no solo se trate de una recompensa monetaria, sino una recompensa no monetaria, que muchas veces son más eficientes para mantener recompensados a sus colaboradores sin generar mayor gasto para la empresa. El dar unas felicitaciones o agradecimientos es uno de los ejemplos que demuestra un tipo de recompensa no monetaria que en muchos casos motiva más al trabajador.

Respecto al segundo objetivo específico planteado, se ha podido concluir que al presentarse un índice de satisfacción bajo en la dimensión recompensa (29%) y el haber obtenido un índice de satisfacción del 59 %, porcentaje total de las 11 empresas evaluadas. El factor recompensa si es uno de las dimensiones más importantes que influye en el clima laboral del personal.

En cuanto al tercer objetivo específico, se concluye que las dimensiones favorables que influye en el clima laboral han sido: Responsabilidad, Riesgo y Conflictos (tabla 15), razón por la cual, es importante mencionar que, para mantener un buen clima laboral e influenciar en el bienestar del trabajador, se debe considerar a cada una de las dimensiones evaluadas en el desempeño del colaborador. El trabajador hoy en día busca ser autónomo de sus propios procesos, contar con buenas condiciones laborales, flexibilidad, tener una buena relación con su jefe directo, comunicación con sus compañeros, motivo por el cual, son más exigentes y no solo quieren ser recompensados por su desempeño laboral, sino también, sentirse bien en el lugar donde se desarrollan.

6.2 Recomendaciones:

Si bien es cierto, se ha demostrado que el factor recompensa si influye en el clima laboral, pero hay que considerar también, que no es el único factor que influye en el mismo, por la cual se recomienda fortalecer cada uno de los factores motivaciones que impacta en el personal, a fin de mantenerlos contentos y satisfechos en su lugar de trabajo. Hay que tener en cuenta que, pasamos la mayor parte de nuestro día en el trabajo, y no es fácil comparar las condiciones laborales y no solo las económicas, con las de otras opciones laborales. De esta manera, los trabajadores no solo valoran sus remuneraciones sino también, la flexibilidad, crecimiento profesional y el buen clima laboral, factores por las cuales las organizaciones deben apostar si quieren ser empresas valoradas y competitivas para atraer buenos talentos, y de esta forma, incrementar su rendimiento y productividad. Es por ello, que se recomienda aplicar anualmente cuestionarios de clima laboral en la cual le permita a la jefatura tener una perspectiva más amplia de cómo se encuentra su personal y cuáles son las debilidades que debe fortalecer con la finalidad de brindarles un mejor ambiente. También, permite saber cómo se encuentra el personal con líderes de su área. Si la comunicación está siendo asertiva o por el contrario no está existiendo una buena relación de jefe subordinado. Además, el cuestionario permite que el colaborador exponga ideas de mejora en la cual el empleador pueda tomarla como argumento para realizar cambios o fortalecer áreas con el fin de tener un mejor progreso en el desempeño con sus colaboradores.

Otra recomendación, es contar con un profesional en recursos humanos en la cual permita fortalecer dicha área y trabajar en conjunto con el gerente en propuesta de un mejor clima laboral para los colaboradores. Si en caso, no se cuenta con el presupuesto suficiente para contratar a alguien, se puede brindar capacitaciones y entrenamientos a los gerentes en la cual les permita contar con herramientas de recursos humanos y tenga conocimiento de cómo desarrollar y mantener un buen clima con sus colaboradores.

Además, se recomienda crear un sistema de recompensas el cual se pueda evaluar al trabajador en relación a sus esfuerzos y logros obtenidos y no sólo por desempeñar eficientemente las funciones asignadas.

Es importante considerar que, un trabajador no solo busca ser mejor remunerado, sino también ser recompensados, a través de un reconocimiento verbal, como, por ejemplo:

“darles las gracias”, “felicitaciones”, “has hecho un buen trabajo”, estas recompensas no remuneradas también forman parte de mantenerlos motivados. Es por ello que, se recomienda evaluar al personal cada 6 meses mediante un formato de evaluación de desempeño (anexo 2) y de esta forma lograr medir el desempeño de cada trabajador en relación a sus funciones, logrando así, reforzar y recompensar el buen desempeño demostrado en su puesto de trabajo. Asimismo, también permitirá a que el empleador cree mecanismos de recompensa tanto monetario como no monetario, permitiendo reconocer el esfuerzo de cada colaborador.

Para Robbins (1995), (...) una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrercompensará o subrecompensará a los empleados (p. 666).

Se recomienda comunicar al personal que se estará aplicando una evaluación de desempeño, para reforzarlos en las áreas débiles y recompensarlos por su buen trabajo, a fin de que cada trabajador tenga en claro cuáles son sus objetivos a cumplir y conocer cuáles son los mecanismos y herramientas de medición para lograr ser recompensados.

En ese sentido, se podrá tener un mejor clima laboral, para que los colaboradores se sienten contentos en su lugar de trabajo.

Por otro lado, los altos mandos deben tener en cuenta que un trabajador mal recompensado solo traerá consigo un colaborador menos productivo y no solo generará insatisfacción individual, sino que también, contagiará su insatisfacción a los demás compañeros.

Consecuentemente, se recomienda medir el clima laboral en la empresa con el fin de mejorar el ambiente de las empresas. Esto permite a que los empleadores detecten las áreas débiles de su empresa, y así poder diagnosticar cuáles son los puntos frágiles que adolecen sus colaboradores, y en consecuencia puedan tomar acciones pertinentes para mejorarlas. Asimismo, dicha medición permite saber qué factores están obteniendo buenos resultados, esto con el fin de reforzarlos y fortalecerlos para seguir creciendo como empresa.

Es por ello, que mientras más conozca el empleador acerca de qué cosas motiva a su personal y muestre más confianza, tendrá una mayor visión de la situación de la empresa y de esta manera crear estrategias de reforzamiento, permitiendo así, mantener más contentos

a su personal y no solo se sientan recompensados, sino que también, las inquietudes y dudas que presenten sean consideradas. De esta manera, podrán desenvolverse con mayor rendimiento en la ejecución de sus tareas.

7 REFERENCIAS

- OKPARA, J. & WYNN, P. (2007). SAM Advanced Management Journal, 72(2), 24–34. Recuperado el 15 de mayo de 2009, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25810284&lang=es&site=ehost-live9Zy#5Yzv>
- GARCÍA, KARLA; IGLESIAS CURTO, DIANA & CALLER CHUECAS, MARCELA (2015) Construcción y validación de una herramienta que mida el clima laboral y la implementación de acciones que lo favorezcan.
- DIARIO GESTIÓN (2015), “Mayoría de Pymes ven a la gestión de RR.HH. más como un “gasto” y no como una inversión”, <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/mayoria-Pymes-ven-gestion-rr-hh-gasto-inversion-91358>
- BEATRIZ CONTRERAS CHAVARRÍA & PATRICIA MATHESON VARGAS. Una herramienta para medir el clima organizacional. Cuestionario de Litwin y Stringer <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- BLOG MITZI RANGEL (2012)“Importancia del clima laboral en una Pyme”, <https://mitzirangel.wordpress.com/2012/01/10/la-importancia-del-clima-laboral-en-una-pyme/>
- BLOG REVISTA STRATEGIA (2016), “El engranaje del clima laboral y los sueldos”, <http://revistas.pucp.edu.pe>
- MARTUCCI, FLORENCIA, FIORETTI GABRIEL (2009)” Clima organizacional en una Pyme” http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/ALUMNOS/8.pdf
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2013). ¿Que son las Pymes? Quito: Publicaciones SRI.
- JACQUES, F. L., CISNEROS, M. L., & MEJÍA-MORELOS, J. (2011). Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas. México: Pearson Educación.

- GÓMEZ, P. (2008). Plan general de Contabilidad de Pymes. México: Prentice Hall
- PALOMO, G. M. (2006). La integración de los conceptos de gestión en las Pymes. Ingenierías, 52-58.
- SELA, S. E. (2014). Políticas Públicas de apoyo a las MIPYMES en América Latina y el Caribe. Relaciones Intrarregionales. Caracas: Secretaria Permanente Caracas-Venezuela.
- GOLDSTEIN, E., & KULFAS, M. (2011). Alcances y limitaciones de las políticas de apoyo a las Pymes en América Latina. Debates para un nuevo marco conceptual. <http://www.peru-retail.com/pymes-empresas-peru/>
- ACTUALIDAD EMPRESARIAL PERÚ (2018) <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=11049>
- LA REPUBLICA. -<https://larepublica.pe/economia/866015-pymes-representan-sector-importante-para-economia-y-banca>
- CAPITAL HUMANA (2016) <http://www.capitalhumano.com.co/gerencia/como-gestionar-el-talento-humano-de-una-pyme-5573>
- LUIS R. GOMEZ-MEJIA, University of Notre Dame
- DAVID BALKIN, ROBERT L. Cardy Gestión de recursos humanos (2004)
- OSCAR HURTA GRANADOS, La importancia de los recursos humanos en las Pymes <http://www.ineur.mx/es-es/laimportanciadelosrecursoshumanosenlaspyms.aspx>
- Diario la Republica <https://larepublica.pe/economia/928212-las-pymes-tambien-deben-invertir-en-capital-humano>
- <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/mayoria-pymes-ven-gestion-rr-hh-gasto-inversion-91358>
- DIARIO EXITOSA <https://exitosanoticias.pe/casi-80-mypes-esta-la-informalidad/>
file:///C:/Users/PROPIETARIO/Downloads/modelos%20de%20clima%20laboral%20(1).pdf

- BRUNET, Luc El clima de trabajo en las organizaciones, la reimpresión editorial Trillas, México, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos (Bogotá, McGraw- Hill, 2000).
- MÉNDEZ (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMOC: un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario. Bogotá: Centro Editorial Servigraphic.
- CABRERA, G. Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile, 1996. <http://www2.uel.br/ccb/psicología/revista/oclima.htm>
- IDALBERTO CHIAVENATO Octava edición Administración de Recursos Humanos- El capital humano en las organizaciones C.P. 01376, México, D.F <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Boletín interno En Positivo (2015) <http://emedical.com.uy/en-positivo/EnPositivo-5.pdf>
- TAUGURI E. (1992) “CLIMA ORGANIZACIONAL: HACIA UN NUEVO MODELO”.
- ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional. Teoría y práctica (Méjico DF, Prentice Hall – Hispanoamericana, 1999). http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf
[file:///C:/Users/PROPIETARIO/Downloads/modelos%20de%20clima%20laboral%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PROPIETARIO/Downloads/modelos%20de%20clima%20laboral%20(1).pdf)
- LITWIN, G. Y STRINGER, R., MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE, Harvard Business School, 1968. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas
- <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B. & CARDY, R. L. (2008). Gestión de recursos humanos. 5a. edición. Madrid: Pearson Educación.

- MADERO, S. (2009a, 30 marzo) ¿Cómo pagar a un trabajador en tiempos de crisis? El Financiero. Recuperado el 10 de marzo de 2010, de <http://cobertura.elfinanciero.com.mx/universidades/articulos/Tema%20Administracion/Mar30%20-%20ITESM%20Campus%20Mty.pdf>
- IDALBERTO CHIAVENATO. Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill, 2da. Ed., Colombia, c2002, p. 229.
- RAFAEL GUÍZAR MONTÚFAR. Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. McGraw-Hill, 2da Ed. México, c2004, p. 287.
- ARTHUR J. THOMPSON, JR. Y A. J. STRICKLAND III. Administración Estratégica. Textos y casos. McGraw-Hill, 13ª Ed., México,
- file:///C:/Users/PROPIETARIO/Downloads/BN-DIR-4100-25901_Rev_0_GESTI%C3%93N_DEL_%20CLIMA_LABORAL.pdf
- Asociación de Buenos empleadores- Evaluación de desempeño- https://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_DESEMPEÑO.pdf
- Robbins, S. (1995) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica (7ª ed.). México: Prentice Hall.]

8 ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario Litwin y Stinger Principio del formulario

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfR1pBpMyCWqQLZfr4Yz6hYJ5n7j47KnM3IpcREissKsiDpYA/viewform?c=0&w=1>

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan MEJORAR EL AMBIENTE de trabajo en la institución

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada son las siguientes: Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

1. En esta empresa los trabajadores están bien definidos y organizados

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

2. En esta empresa no siempre esta claro quien debe tomar las decisiones

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

3. La empresa se preocupa porque tenga claro el funcionamiento, quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

4. En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. Quienes dirigen esta empresa prefieren que si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

11. En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

12. Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

13. Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

14. Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

15. Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

16. En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

17. En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

18. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

19. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

20. En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

21. En esta empresa los errores son sancionados.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

22. En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

23. Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

24. En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.

Totalmente de acuerdo
Relativamente de acuerdo
Relativamente en desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

25. La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.

Totalmente de acuerdo
Relativamente de acuerdo
Relativamente en desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

26. Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos

Totalmente de acuerdo
Relativamente de acuerdo
Relativamente en desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

27. Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.

Totalmente de acuerdo
Relativamente de acuerdo
Relativamente en desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

28. Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado

Totalmente de acuerdo
Relativamente de acuerdo
Relativamente en desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

29. En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.

Totalmente de acuerdo
Relativamente de acuerdo
Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

30. En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

31. En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal. Totalmente de acuerdo

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

32. En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

33. En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

34. En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

35. La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

36. En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

37. En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

38. Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

39. En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

40. Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

41. En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

42. En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo. Totalmente de acuerdo

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

43. En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

44. La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

45. En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

46. En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

47. Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

48. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

49. Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

50. En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.

Totalmente de acuerdo

Relativamente de acuerdo

Relativamente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Anexo 2 Fuente: ABE-Formato de evaluación de desempeño

(https://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_DESEMPEÑO.pdf)

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																																																				
I. DATOS																																																				
Fecha de evaluación:																																																				
Del Evaluado			Del Supervisor																																																	
Apellidos:			Apellidos:																																																	
Nombres:			Nombres:																																																	
Cargo o Puesto:			Cargo o Puesto:																																																	
II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS																																																				
<p>Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:</p> <table border="0"> <tr> <td>5</td> <td>Supera las expectativas</td> <td>100% a más de cumplimiento</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Cumple las expectativas</td> <td>76 a 100% de cumplimiento</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Cumple la mayoría de las expectativas</td> <td>51 a 75% de cumplimiento</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Cumple parcialmente las expectativas</td> <td>26 a 50% de cumplimiento</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No cumple las expectativas</td> <td>0 a 25% de cumplimiento</td> </tr> </table>						5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento	4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento	3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento	2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento	1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento																																
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento																																																		
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento																																																		
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento																																																		
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento																																																		
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento																																																		
<p>Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2">Objetivos</th> <th colspan="5">Grado de Consecución</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Sub Total</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Objetivos		Grado de Consecución					1	2	3	4	5	1							2							3							Sub Total							TOTAL						
Objetivos		Grado de Consecución																																																		
		1	2	3	4	5																																														
1																																																				
2																																																				
3																																																				
Sub Total																																																				
TOTAL																																																				
III. DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS																																																				
Ver cuadro de competencias																																																				
<p>Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:</p> <table border="0"> <tr> <td>5</td> <td>Supera las expectativas</td> <td>100% a más de cumplimiento</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Cumple las expectativas</td> <td>76 a 100% de cumplimiento</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Cumple la mayoría de las expectativas</td> <td>51 a 75% de cumplimiento</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Cumple parcialmente las expectativas</td> <td>26 a 50% de cumplimiento</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No cumple las expectativas</td> <td>0 a 25% de cumplimiento</td> </tr> </table>						5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento	4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento	3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento	2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento	1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento																																
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento																																																		
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento																																																		
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento																																																		
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento																																																		
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento																																																		

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado						
Competencias		Grado de Consecución				
		1	2	3	4	5
Genéricas						
1	Innovación y Creatividad: Generar ideas imaginativas y desarrollarlas para construir con ellas soluciones a problemas en el trabajo.					X
2	Sentido de Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo	X				
3	Orientación a Resultados: Dirigir las acciones para lograr los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.					X
Específicas						
4	Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común.			X		
5	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades ,los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas				X	
6	Habilidades de comunicación: Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible.					X
Sub Total		0	0	12.5	18.75	75
TOTAL		106.25				
		Puntaje máximo				
Puntaje en base a Objetivos		87.5			150	
Puntaje en base a Competencias		106.25			150	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO		193.8			300	
IV. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS						
¿ Considera que necesita de alguna capacitación especial para tener un mejor desempeño en su trabajo?						
Si						
No						
Si su respuesta es SI , coméntenos brevemente lo que necesita						
Fortalezas		Oportunidades de Mejora				
Si tiene alguna observación y/o comentario final, no dude en comunicarlo en las siguientes						

	Apellidos y Nombres del evaluado			Firma		
	Jefe directo / Evaluador			Firma		

Anexo 3 Fuente: información proporcionada por los gerentes de cada empresa

EMPRESAS DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

1.- EMPRESA: PATRIMONIO FIDEICOMITIDO DU036-2000 Y RM N°099-2000-EF/10

RUC: 20473516188

PERSONA DE CONTACTO: ÁNGEL REVATTA VERA- 5192000-97300

N° DE TRABAJADORES: 10

ACTIVIDAD: Fideicomiso

PÁGINA WEB: <https://fideicomisos.bn.com.pe/fiwe/36AccionesADSyDividendos.aspx>

2.- EMPRESA: GRUPO GEA

RUC: 20112927124

PERSONA DE CONTACTO: MIRIAN BRAVO-960251551

N° DE TRABAJADORES: 30

ACTIVIDAD: ONG

PÁGINA WEB: <http://www.grupogea.org.pe/>

3.- EMPRESA: COMBA PRODUCCIONES S.R.L

RUC: 20601904676

PERSONA DE CONTACTO: LUIS ENRIQUE SIFUENTES HORNA-969345701

N° DE TRABAJADORES: 18

ACTIVIDAD: Productora especializada en la creación y aplicación estratégica de campañas publicitarias, Además, se encarga de realizar activaciones btl, publicidad en las calles (Street btl), flashmob; para lograr el contacto directo con su público objetivo

PÁGINA WEB: <http://comba.pe/>

4.- EMPRESA: INFORLAND EIRL

RUC: 20552593139

PERSONA DE CONTACTO: FRANK ALEGRIA-988888594

N° DE TRABAJADORES: 10

ACTIVIDAD: Distribución de Hardware, Software,

PÁGINA WEB: <http://www.inforlandperu.com/inicio-2.html>

5.- EMPRESA: ENTRE PANES

RUC: 20392659868

PERSONA DE CONTACTO: AUGUSTO PÉREZ INFANTE-980036363

N° DE TRABAJADORES: 10

ACTIVIDAD: Restaurant de comida rápida

FACEBOOK: <https://www.facebook.com/EntrePanesLimaPeru/>

6.- EMPRESA: MARKETEATE Y ASOCIADOS EIRL

RUC: 20601936594

PERSONA DE CONTACTO: XIMENA MANCHEGO- 016719569

N° DE TRABAJADORES: 11

ACTIVIDAD: Agencia de marketing

PÁGINA WEB: <http://marketeate.com/>

7.- EMPRESA: FERREXPRESS SAC

RUC: 20600445023

PERSONA DE CONTACTO: ÁLVARO SUAREZ TALAVERA-961820196

N° DE TRABAJADORES: 8

ACTIVIDAD: *VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS.*

PÁGINA WEB: <http://perumype.com/ferrexpress-sac-20600445023>

8.- EMPRESA: MTG PERÚ CONSULTORES

RUC: 20514587885

PERSONA DE CONTACTO: GINO ALEGRE VILLACORTA-998053908

N° DE TRABAJADORES: 30

ACTIVIDAD: PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE COBRANZA TELEFÓNICA, DE CAMPO, ASÍ COMO DE TELEMARKETING

PÁGINA WEB: <http://www.mtgperu.net/Empresa.html>

9.- EMPRESA: IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L

RUC: 20186370571

PERSONA DE CONTACTO: Héctor Montoya Chavez-550 0180 - 550 0182

N° DE TRABAJADORES: 30

ACTIVIDAD: Elaboración de Frutas, Legumbres y Hortalizas.

PÁGINA WEB: <http://www.donaisabel.com>

10.- EMPRESA: BRANDTEAM

RUC: 20544871189

PERSONA DE CONTACTO: Jorge Flores-2678165 - 981423977

N° DE TRABAJADORES: 20

ACTIVIDAD: Agencia de marketing y publicidad

PAGINA WEB: <http://www.brandteam.com.pe/>

11.- EMPRESA: MAS CONSULTING PERÚ S.A.C.

RUC: 20552995873

PERSONA DE CONTACTO: Fabio Cortegana-

N° DE TRABAJADORES: 10

ACTIVIDAD: Agencia de Publicidad

PÁGINA WEB: <http://www.masconsulting.com.pe>

ENTREVISTA POR PROFUNDIDAD

SELECCIÓN

1. ¿Cuál es el proceso que maneja para reclutar y seleccionar al personal nuevo?
2. ¿Utiliza algún mecanismo de reclutamiento?
3. En base a qué criterios escoge al candidato idóneo para cubrir el puesto.

COMPENSACIONES

1. ¿De qué manera establece los sueldos de cada trabajador? Se rigen en base a algo.
2. ¿Existe algún tipo de incentivos de reconocimiento para los trabajadores?
3. ¿Cada cuánto tiempo se da un aumento en los colaboradores?

CLIMA Y CULTURA

1. ¿Usted considera que sus colaboradores se sienten contentos en la empresa?
2. ¿Cuándo fue la última vez que aplicaron una cuestionario sobre el clima laboral?
3. ¿Realizan actividades de integración? ¿Cada cuánto tiempo?
4. ¿Cuándo un colaborador no se está desempeñando bien, que hace usted?

CAPACITACIÓN

1. Maneja algún tipo de presupuesto para las capacitaciones.
2. ¿Han invertido en algún curso para sus trabajadores?
3. ¿Cada cuánto tiempo los capacita?

Anexo 5 Fotos

GRUPO GEA

COMBA PRODUCCIONES

ENTRE PANES

MARKETEATE Y ASOCIADOS EIRL