

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN
LA EMPRESA FAMILIAR FÁBRICA DE DULCES
“SIPÁN” SAC - LAMBAYEQUE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

**Cinthy Carolina Alfaro Ñiquen
Hilda Mariana Ruiz La Serna**

Chiclayo, 17 de junio de 2016

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN
LA EMPRESA FAMILIAR FÁBRICA DE DULCES
“SIPÁN” SAC – LAMBAYEQUE**

POR:

Cinthya Carolina Alfaro Ñiquen

Hilda Mariana Ruiz La Serna

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez
Presidente de Jurado

Lic. Llontop Hernandez Valeria
Tamara Secretaria de Jurado

Mgtr. Rafael Camilo Giron Cordova
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de tesis a nuestros hijos, Alondra y Emiliano; por ser lo más grande y valioso que Dios nos ha dado, quienes son nuestra fuente de inspiración y la razón que nos impulsa a salir adelante.

De igual forma a nuestros padres, por sus sabios consejos, por su buena formación, con valores.

AGRADECIMIENTO

A Dios por hacer posible este momento tan especial y gratificante para cada uno de nosotras; porque él nos ha guiado y nos ha fortalecido, para llevar a cabo este trabajo.

A nuestro asesor de tesis el Mgtr. Girón Córdova Rafael Camilo, profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica “Santo Toribio de Mogrovejo”, por brindarnos su amistad y el apoyo incondicional.

A todas las personas que nos apoyaron en el proceso de información necesaria para culminar con éxito este arduo trabajo.

RESUMEN

La presente tesis tiene por objetivo elaborar un Plan de mejora del Clima Laboral en la empresa familiar “Fábricas de dulces Sipán S.A.C – Lambayeque”, empresa fundada en 1987 con más de 25 años de trayectoria; cuenta ya con una buena aceptación en el mercado nacional con miras al mercado internacional.

Con el transcurrir de los años han surgido cambios; la empresa debe invertir en asuntos relacionados directamente con el Clima laboral, es un factor importante que hoy por hoy no se debe dejar de pasar, para ello se ha desarrollado como técnica de recolección de datos una encuesta aplicada a cada uno de los colaboradores, para determinar el clima laboral de la empresa familiar fábrica de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque. Este instrumento está conformado por 45 ítems agrupados en 12 factores, siendo éstos: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales, Buen manejo de recurso materiales, Manejo eficiente del tiempo, Especialización, Logros obtenidos y máxima satisfacción, Consecución de metas y objetivos, Aprovechamiento de oportunidades del entorno, Beneficios obtenidos. Como conclusión principal se encontró que el clima laboral está en un nivel medio. A partir de esta información, se generó una propuesta de mejora para cada uno de los factores antes mencionados y analizados.

Palabras claves: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales

ABSTRACT

This thesis aims to develop a plan for improving the working environment in the family business "candy factories S.A.C Sipán - Lambayeque", founded in 1987 with over 25 years of experience; already has a good reputation in the domestic market with a view to the international market. With the passing of the years there have been changes; the company must invest in matters directly related to the work environment, is an important factor that today should not be let pass, for it has been developed as a technique for data collection a survey of each of the partners to determine the characteristics of the work environment of the family business candy factory "Sipán" SAC - Lambayeque. This instrument consists of 45 items grouped into 12 factors, which are: Self-Empowerment, labor involvement, monitoring, communication, working conditions, good material handling resource efficient Time Management, Specialization, Achievements and maximum satisfaction Achieving goals and goals, opportunity of setting benefits. The main conclusion we found that the work environment is at an average level. From this information, a proposal for improvement for each of the above factors was generated and analyzed.

Keywords: Self-Empowerment, labor involvement, monitoring, communication, working conditions

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	15
II. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 Antecedentes	18
2.2 Bases teóricas	21
2.3 Definición de términos básicos	32
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	43
2.4 Diseño de investigación	43
2.5 Área y línea de investigación	43
2.6 Población, muestra y muestreo	43
2.7 Operacionalización de variables	44
2.8 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.9 Métodos.....	45
2.10 Recolección de datos.....	45
2.11 Técnicas de procesamiento de datos	45
IV. RESULTADOS.....	46
2.12 Análisis.....	46
2.13 Autorrealización	59
2.14 Involucramiento Laboral.....	65
2.15 Supervisión.....	72
2.16 Comunicación	75
2.17 Condiciones Laborales	77
2.18 Buen manejo de recursos materiales	80

2.19	Manejo eficiente del tiempo.....	83
2.20	Especialización.....	86
2.21	Logros obtenidos y máxima satisfacción	91
2.22	Consecución de metas y objetivos	94
2.23	Aprovechamiento de oportunidades del entorno.....	98
2.24	Beneficios obtenidos	102
V.	DISCUSIÓN.....	104
VI.	PROPUESTA	115
VII.	CONCLUSIONES.....	122
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
IX.	ANEXOS.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tabla de Definiciones de Términos Importantes.....	40
Tabla 2	Operacionalización de variables	44
Tabla 3	Autorrealización.....	46
Tabla 4	Involucramiento Laboral.....	48
Tabla 5	Supervisión.....	49
Tabla 6	Comunicación	50
Tabla 7	Condiciones Laborales	51
Tabla 8	Buen manejo de recursos materiales.....	52
Tabla 9	Manejo eficiente del tiempo.....	53
Tabla 10	Especialización.....	54
Tabla 11	Logros obtenidos y máxima satisfacción.....	55
Tabla 12	Consecución de metas y objetivos	56
Tabla 13	Aprovechamiento de oportunidades del entorno.....	57
Tabla 14	Beneficios obtenidos	58
Tabla 15	Existen oportunidades de progresar en la empresa.....	59
Tabla 16	En tu área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día	60
Tabla 17	Se cuenta con oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda...	61
Tabla 18	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.....	62
Tabla 19	La empresa promueve el desarrollo personal.....	63
Tabla 20	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	64
Tabla 21	Se siente comprometido con el éxito de la organización	65
Tabla 22	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.....	66

Tabla 23	El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado	67
Tabla 24	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	68
Tabla 25	En la empresa, se afronta y se superan los obstáculos	69
Tabla 26	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.....	70
Tabla 27	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas	71
Tabla 28	El supervisor brinda apoyo para solucionar los obstáculos que se presentan.....	72
Tabla 29	El jefe se interesa por el éxito del empleado	73
Tabla 30	El jefe expresa reconocimiento por los logros.....	74
Tabla 31	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	75
Tabla 32	La empresa fomenta y promueve la comunicación interna	76
Tabla 33	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	77
Tabla 34	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	78
Tabla 35	Siente que su remuneración está de acuerdo con el cumplimiento de sus labores.....	79
Tabla 36	Existe buena administración de los recursos	80
Tabla 37	Existe un buen manejo de la materia prima, insumo y equipos tecnológicos.....	81
Tabla 38	Los productos de la organización son motivo de orgullo personal.....	82
Tabla 39	Las actividades son realizadas en el lapso de tiempo que se les otorga	83
Tabla 40	Si logras culminar tus actividades y aún te queda tiempo, colaboras en otras actividades	84
Tabla 41	Se cumple de inmediato con los pedidos que realizan los clientes	85
Tabla 42	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.....	86
Tabla 43	Los trabajadores son capacitados constantemente.....	87

Tabla 44	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	88
Tabla 45	Los empleados con mayor experiencia, ayudan a los novatos.....	89
Tabla 46	Consideras que tu supervisor posee las facultades necesarias para dirigir	90
Tabla 47	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	91
Tabla 48	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	92
Tabla 49	Se reconocen los logros en el trabajo	93
Tabla 50	Los objetivos de trabajo son retadores.....	94
Tabla 51	Cada empleado se considera factor clave para éxito de la organización	95
Tabla 52	Los trabajadores están comprometidos con la organización.....	96
Tabla 53	Los objetivos de trabajo están claramente definidos	97
Tabla 54	Son aprovechadas positivamente las capacitaciones que ofrecen las entidades públicas.....	98
Tabla 55	Aplican en su trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones.....	99
Tabla 56	Las ferias regionales son esperadas con expectativa por los jefes.....	100
Tabla 57	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	101
Tabla 58	Contar con las certificaciones requeridas, hacen que la empresa sea exitosa.....	102
Tabla 59	Se sienten satisfechos con su trabajo y el desarrollo de la empresa frente a la competencia	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Empresa familiar	22
Figura 2. Existen oportunidades de progresar en la empresa	59
Figura 3. En tu área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día.....	60
Figura 4. Se cuenta con oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda	61
Figura 5. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.....	62
Figura 6. La empresa promueve el desarrollo personal	63
Figura 7. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.....	64
Figura 8. Se siente comprometido con el éxito de la organización	65
Figura 9. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	66
Figura 10. El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado.....	67
Figura 11. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.....	68
Figura 12. En la empresa, se afronta y se superan los obstáculos	69
Figura 13. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.....	70
Figura 14. Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas	71
Figura 15. El supervisor brinda apoyo para solucionar los obstáculos que se presentan.....	72
Figura 16. El jefe se interesa por el éxito del empleado	73
Figura 17. El jefe expresa reconocimiento por los logros	74
Figura 18. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	75
Figura 19. La empresa fomenta y promueve la comunicación interna.....	76
Figura 20. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	77
Figura 21. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.....	78

Figura 22. Siente que su remuneración está de acuerdo con el cumplimiento de sus labores	79
Figura 23. Existe buena administración de los recursos.....	80
Figura 24. Existe un buen manejo de la materia prima, insumo y equipos tecnológicos.....	81
Figura 25. Los productos de la organización son motivo de orgullo personal	82
Figura 26. Las actividades son realizadas en el lapso de tiempo que se les otorga.....	83
Figura 27. Si logras culminar tus actividades y aún te queda tiempo, colaboras en otras actividades	84
Figura 28. Se cumple de inmediato con los pedidos que realizan los clientes	85
Figura 29. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.....	86
Figura 30. Los trabajadores son capacitados constantemente	87
Figura 31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.....	88
Figura 32. Los empleados con mayor experiencia, ayudan a los novatos	89
Figura 33. Consideras que tu supervisor posee las facultades necesarias para dirigir	90
Figura 34. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.....	91
Figura 35. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.....	92
Figura 36. Se reconocen los logros en el trabajo	93
Figura 37. Los objetivos de trabajo son retadores	94
Figura 38. Cada empleado se considera factor clave para éxito de la organización	95
Figura 39. Los trabajadores están comprometidos con la organización	96
Figura 40. Los objetivos de trabajo están claramente definidos.....	97
Figura 41. Son aprovechadas positivamente las capacitaciones que ofrecen las entidades públicas.....	98
Figura 42. Aplican en su trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones	99
Figura 43. Las ferias regionales son esperadas con expectativa por los jefes.....	100

Figura 44. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	101
Figura 45. Contar con las certificaciones requeridas, hacen que la empresa sea exitosa	102
Figura 46. Se sienten satisfechos con su trabajo y el desarrollo de la empresa frente a la competencia	103

I. INTRODUCCIÓN

Cada organización posee su propia identidad; siendo el clima organizacional un tema que ha acaparado la atención de las organizaciones desde la década de los 80's, y ha pasado de un tema secundario a ser un punto de elevada importancia dentro de cualquier plan estratégico de cualquier organización, que quiere y necesita adaptarse en esta época de constantes cambios, así como también es aquel factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, y facilita a los gerentes o directivos para que orienten sus esfuerzos hacia aspectos que están contribuyendo a afectar positiva o negativamente la productividad de su organización o área de trabajo. Se tiene a la empresa Familiar Fábrica de Dulces "SIPÁN" SAC; en la cual sus integrantes no presentan un clima agradable, que permitan enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del empleado, por lo que el desempeño de estos no es satisfactorio, asimismo los dueños perciben un deficiente trabajo en equipo y reconocen que no hay criterios que permitan tomar las decisiones correctas.

Por tanto, es relevante y necesario determinar cuál es el tipo de clima organizacional que mantiene la empresa Fábrica de Dulces "Sipán" de la ciudad de Lambayeque, para luego elaborar una propuesta de mejora que ayude a un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

También se considera importante conocer el Clima Organizacional porque este influye en el comportamiento de los miembros, a través de ideas consolidadas que mejoran la realidad empresarial y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional entre otros.

Por ello se consideró como principal problema ¿Cuál es la propuesta de mejora adecuada del clima laboral en la Empresa Familiar Fábrica de Dulces “Sipán” SAC - Lambayeque? A la vez se estableció como objetivo general: Elaborar una propuesta de mejora del clima laboral en la Empresa Familiar Fábrica de Dulces “Sipán” SAC. En consecuencia se obtiene como objetivos específicos Determinar el nivel que poseen los trabajadores en las dimensiones que conforman el clima laboral según Palma: Autorrealización, Supervisión, Comunicación, Buen manejo de los recursos materiales, Condiciones laborales; Determinar el nivel que poseen los trabajadores en las dimensiones que conforman el clima laboral que complementan lo que propone Palma: Manejo eficiente del tiempo, Especialización, Logros obtenidos y máxima satisfacción, Involucramiento laboral, Consecución de metas y objetivos, Aprovechamiento de oportunidades del entorno, Beneficios obtenidos.

Justificando la importancia de esta investigación, en el presente se vive en un constante cambio, cambio en la economía, igualmente en la economía a nivel mundial, por su dinamismo y competitividad y es allí donde las organizaciones juegan un papel muy importante, en el que los dueños deben estar atentos y hacer seguimiento al comportamiento organizacional de sus empleados para sobrevivir y seguir en curso.

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; se han evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte del personal y esto evidentemente ha repercutido en los resultados que estos deben ofrecer.

El problema manifestado anteriormente expresa la importancia del presente estudio por el cual se pretende despertar la reflexión de los dueños de la empresa,

sobre las condiciones laborales en las que se están desarrollando sus empleados, considerando al clima organizacional como el factor determinante en la eficiencia y eficacia de la misma. Deben buscar una propuesta de mejora en el clima organizacional que les permitirá contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir sus valores, creencias, que exista una comunicación fluida y sobretodo que deseen compartir su experiencia de acuerdo a la función que desempeñan; ya que todo esto conlleva a optimizar la productividad, calidad, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Existen un sin número de investigaciones relacionadas con el Clima Organizacional así como también relacionadas a la cultura organizacional.

Capote (1994) realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto Nacional de la Vivienda (Caracas) para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

Símil (1994) realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores y obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe

satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

Escorihuela (1994) realizó un estudio en la Escuela de Aviación Militar con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades educativas de la Fuerza Aérea Venezolana, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población militar integrada por oficiales y sub-oficiales y aerotécnicos de la Escuela de Aviación Militar. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en clima organizacional en la Escuela de Aviación Militar, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluye el autor de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional militar, especialmente los oficiales que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer a la Escuela y se identifican con ella.

Cruz (2003) manifiesta que la cultura de una organización puede definirse como, una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las

relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado. Manifiesta que en relación con la satisfacción de los trabajadores, se puede plantear que los principales factores de satisfacción en el contexto laboral de la empresa estudiada son: el salario, las condiciones adecuadas de locales de trabajo y del comedor, la alimentación, los medios de protección, la transportación, las posibilidades de acceder a vivienda, el disponer de la información necesaria, las posibilidades de promoción y la organización de la producción, las cuales están asociadas a la satisfacción de necesidades básicas. Concluye que los mecanismos de satisfacción laboral están dirigidos hacia la necesidad de autorrealización y actualización de potencialidades de los trabajadores, tales como adquisición de conocimientos novedosos, aplicación práctica de lo aprendido y desafío o reto ante las tareas asignadas.

Narváez (2004) en su tesis Licenciada en Psicología “Relación entre el Clima Organizacional y la involucración en el trabajo en los empleados en la empresa minera TINTAYA S.A en función al tiempo de servicio, edad y área de trabajo”; se concluyó que los integrantes de la organización, consumidores, trabajadores, mandos, proveedores, distribuidores y los elementos ajenos a la empresa como redes de transporte, comunicaciones, son los elementos que constituyen la organización, el desarrollo completo de sus potencialidades permiten aprovechar al máximo las habilidades para conseguir los objetivos de la organización, la excelencia de la calidad. Esta investigación permitirá analizar el interés y la involucración en el trabajo de equipo, para producir implicación de los miembros de la organización en cumplir las expectativas y necesidades del grupo, y mejorar su grado de satisfacción personal, mediante la satisfacción del grupo.

2.2 Bases teóricas

En todas y cada una de las organizaciones, el trabajo debe involucrar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones; así como también debe ser el reflejo de una vida agradable y solo será logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados ya que esto será lo que determinará el clima organizacional que logrará el éxito de la empresa.

Para entender cuán importante es el tema propuesto en este trabajo de investigación, se debe aclarar los conceptos básicos referidos a cultura, clima organizacional, motivación, eficiencia y eficacia los cuales se considera que son los puntos centrales de este estudio.

En una organización que posee sus principios y valores, muy difícilmente sus trabajadores estarán dispuestos a renunciar a ellos; y para poder lograr esos cambios habrá que educar a las personas, y hacerles saber que estos nuevos principios y valores influirán de manera positiva en la empresa. Según Marchant (2005), “mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización”.

De poner en práctica dichos valores y principios dependerá el éxito de la empresa y de su cultura, todo esto generará en el personal actitudes que van a desarrollar climas favorables para mejorar así la eficiencia y la eficacia de la organización.

- Las empresas familiares

Press (2007) dice que: *“Una empresa familiar es una familia que maneja un negocio de cual su propietaria o un negocio propiedad de una familia que, además, lo gestiona. Entonces se tiene tres conceptos (y procesos sociales) que integrados, definen claramente una Empresa Familiar: la familia, la propiedad y el negocio “.* (Fig. 1)

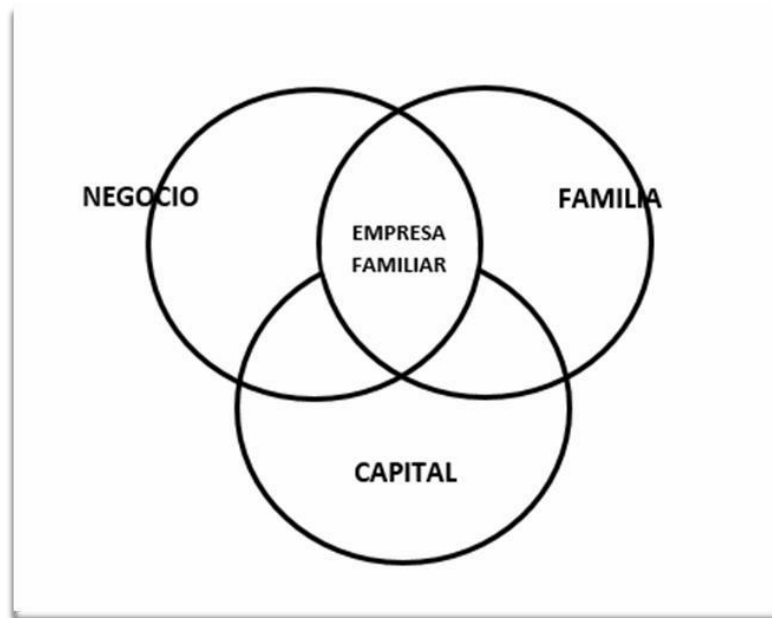


Figura 1. Empresa familiar

Una Empresa Familiar se caracteriza porque en ella se mezcla todo: negocios, propiedad y familia. De aquí, surge el esquema de los tres círculos (Fig.

- 1) para describir una Empresa Familiar donde cada persona tiene que ver con el negocio familiar puede desempeñar hasta tres roles a la vez: accionista, empleado y familiar.

Lozano (2007) señala que cuando una persona crea una empresa, lo que busca en definitiva es triunfar en su negocio, no pretendiendo con ello crear un gran emporio, sino el crear una empresa que le deje para vivir, y vivir lo mejor posible; si el negocio da para ello, entonces probablemente sí pensará en crecer y desarrollarse, llegando a convertirse en una corporación importante.

Esto es lo que les ha sucedido probablemente a importantes grupos empresariales que ahora existen en el país.

En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo, ni de riqueza.

La literatura más reciente sobre empresa familiar, toma en consideración tres dimensiones, las cuales medirían la influencia familiar en la rentabilidad del negocio:

- La primera es el “poder”, ya sea que una familia puede influir a través de la propiedad (directa o indirecta), gobierno (miembros familiares y no familiares) o de la dirección (miembros familiares y no familiares).
- La segunda es la “experiencia”, obtenida en el proceso de generación de propietarios, generación activa en la dirección y gobierno del negocio, en el proceso de sucesión, etc.
- La tercera es la “cultura”, por el grado en que los valores de la familia y de la empresa se compenetran.

Así, una Empresa Familiar podría definirse como aquella en la que:

- Una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa.
- Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa.
- Los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

Existen, además, otras clasificaciones de empresas familiares. Dependiendo del tipo de control, pueden ser de tres tipos:

- a) De control total: cuando el capital y la gestión se encuentran en manos de una familia.
- b) Absentista: cuando la familia controla la propiedad, pero ha perdido o ha abandonado la gestión
- c) De herencia cultural: cuando la familia no controla la propiedad, pero sí la gestión.

Se podría decir entonces que “muchas microempresas son empresas familiares”, por lo mismo que no todas las empresas han nacido grandes, sino más bien, se han ido formando desde un inicio bastante humilde y evolucionado hacia formas más elaboradas, a medida que crecen sus operaciones.

En el Perú, han surgido grandes empresas familiares que por sus particulares contextos sociales y económicos han ido ganando posiciones hasta convertirse en los llamados Grupos de Poder Económico (GPE).

El éxito de una empresa se analiza frecuentemente desde el punto de vista financiero, pero en la empresa familiar, es muy importante la interrelación entre

la familia y la empresa, por lo que, para garantizar el futuro de las mismas, no sólo es importante el rendimiento económico sino también que la familia se mantenga unida y comprometida con la empresa a través de los años, lo que podría ser llamado “rendimiento familiar”, siendo esta característica la que hace la diferencia.

Frecuentemente, el creador o fundador de una empresa puede llegar a sentir pasión por la misma, ya que es su creación, lo que se manifiesta en la dedicación y compromiso que le brinda, lo que trata de extender al resto de la familia. Este “sentido de pertenencia” podría ser considerada una ventaja competitiva de la empresa familiar frente a una que no lo es.

La unidad, el compromiso familiar con la empresa y la comunicación entre los miembros de la familia son las características más importantes para el desarrollo de una empresa familiar. En el país, muchas empresas han sido formadas por migrantes cuya lógica es la estructura de la economía campesina, la cual se ha desarrollado en base a redes sociales, con mucha dedicación y compromiso en el trabajo. Un claro ejemplo, son los empresarios de textiles y confecciones del emporio comercial “Gamarra”.

Entonces, ¿qué hace que una empresa familiar no perdure en el tiempo?, ¿por qué un pequeño negocio familiar no logra desarrollarse?, ¿se podría aplicar lo mismo para una empresa no familiar?

Para responder a estas preguntas, es necesario analizar lo que ha sucedido en el Perú con las empresas familiares que han logrado convertirse en los grupos empresariales más importantes, para poder así saber qué pasos debe de tomar un pequeño negocio para desarrollarse.

Después de la hiperinflación de los años ochenta, las medidas económicas aplicadas en los años noventa y el proceso de liberalización económica, lograron que en el país muchas empresas quiebren y cierren. Las que pudieron sobrevivir y las que se han creado han tenido que reestructurarse y ser muy competitivas. Muchas empresas que empezaron como pequeños negocios familiares, son ahora grandes grupos empresariales, debido a la profesionalización de su gestión, aun cuando implica que la familia ya no participe en ella.

Esto quiere decir, que para que una empresa perdure en el tiempo, las personas que la dirijan tienen que ser las más capaces, sin importar que sean familiares o no, por lo que la contratación de personas independientes, es decir la “profesionalización de la gestión” y la apertura al capital a nuevos accionistas, ayudan a su expansión. Si bien es cierto que estas características se han dado en grandes empresas, la aplicación de estas medidas también debiera darse en micro y pequeñas empresas, donde la capacitación, preparación, y capacidad de los fundadores, como de los responsables de la gestión de dichas empresas son lo más importante, claro sin dejar de lado, la confianza entre los miembros de la familia para poder tomar estas decisiones, así como el nivel de capital e inversión para su desarrollo.

- Comunicación, Reuniones Familiares

Poza (2011) señala que las reuniones familiares:

- Son una oportunidad para actualizar a los miembros de la familia no activos en el negocio sobre el estado de la empresa: resultados, dirección, estrategia y las dinámicas competitivas de la industria.

- Son una oportunidad para la buena comunicación.
- Educan a los miembros de la familia sobre la diferencia entre propiedad, dirección y membresía familiar.
- Comprometen a los miembros de la familia en una propiedad responsable.
- Actualizan a los miembros de la familia en la planificación patrimonial y los instruyen en el manejo de la riqueza heredada.
- Permiten la formulación de políticas, por ejemplo, política de empleo de familiares, transferencias de propiedad, etcétera.
- Son el momento para resolver problemas y resolver conflictos.
- Proporcionan un foro para celebración e introspección.
- Son un refugio para planear que la familia se involucre a futuro en la empresa.

Así también, habla acerca de los beneficios de las reuniones familiares:

- Entender los valores familiares y tradiciones que sustentan a la empresa y el compromiso familiar hacia el negocio a través de generaciones de propietarios.
- Apreciar más profundamente la historia de la familia y su rol en la empresa y en la exitosa y competitiva estrategia que se ha pretendido a través de los años.

- Entender el plan patrimonial, planes de transferencia de propiedad, obligaciones de impuestos patrimoniales y la necesidad de control y agilidad corporativos.
- Definir, a través del tiempo, la naturaleza de la participación de los miembros de la familia en la empresa. Esto es especialmente importante para los miembros de la siguiente generación que eligen no trabajar tiempo completo en la empresa, pero quieren contribuir de alguna forma significativa. Oportunidades para participar en la filantropía familiar, servicio comunitario y liderazgo en la industria y el comercio pueden ser identificadas y agregan valor a la empresa y soporte al papel de la familia en la sociedad.
- Proporcionar soporte a los miembros de la familia. Las reuniones familiares pueden ser una referencia y respaldo significativos para el grupo, por ejemplo, apoyando financieramente la educación de los miembros de la siguiente generación y proporcionando soporte emocional a los miembros de la familia con necesidades especiales.
- Proporcionar continuas soluciones a los problemas familiares y mecanismos de resolución de conflictos. Estos mecanismos permiten a las familias expresar constructivamente sentimientos de alienación y enojo acerca de favoritismos que perciben una distribución inadecuada de dinero, amor, influencia y oportunidades.
- Crear un plan de sucesión y proceso de continuidad transparentes.

- Revisar los rendimientos de la inversión familiar en la empresa y legitimizar cualquier preocupación que puedan tener los accionistas acerca de la dirección de la empresa.
 - Hacer que las prioridades y preferencias de los miembros de la familia sean conocidas por la junta directiva, la cual tiene la responsabilidad final de conciliar, o al menos alinear, las prioridades familiares con las prioridades e imperativos estratégicos de la empresa.
 - Profesionalizar con determinados recursos los negocios e invitando a los directivos clave que no pertenecen a la familia a que asistan a las reuniones familiares como maestros y mentores. Por sus muchas habilidades y experiencia, estos directivos que no pertenecen a la familia transmiten a los accionistas el tremendo valor que la dirección profesional agrega a la corporación controlada por la familia.
- Mortalidad de las Empresas Familiares

Según, Nogales Lozano, F. (2007). Las causas de la mortalidad de las empresas se podrían agrupar en cuatro categorías, las cuales están relacionadas y en muchas ocasiones, unas son consecuencia de otras:

a) Causas relacionadas con la administración y promoción

La falta de control en las operaciones de la empresa la lleva a realizar las cosas a un costo muy elevado. La administración deficiente hace que los problemas de la empresa no sean visibles, hasta que ya es demasiado tarde.

Muchas empresas tenían utilidades razonables cuando eran de tamaño relativamente pequeño, pero cuando intentan crecer, tienen graves problemas. Dado que la mayoría de microempresas no pueden hacer aumentos de capital o mejorar su productividad, la solución inmediata son mayores niveles de endeudamiento, lo que hace aumentar sus costos. Muchas veces, por querer crecer, se realizan nuevas inversiones que no se estudian suficientemente, lo que ocasiona graves problemas a la empresa, lo que puede llevar al cierre de la misma.

b) Causas relacionadas con la escala de producción de las empresas

Esto se relaciona con el “potencial” de producción de la empresa, dados sus niveles de tecnología y de mercado propios. A veces las microempresas quieren diversificar con más productos sin haberse especializado en las líneas que manejan, haciendo que sus costos aumenten, situándolas en desventajas con sus otras competidoras más grandes. La especialización de la empresa en una línea corta de productos o servicios, le permitiría compensar sus desventajas de tamaño. Así mismo, los costos de adquisición de insumos de las microempresas dado por sus bajos volúmenes que manejan en comparación con sus competidores más grandes, los hacen menos competitivos.

c) Causas relacionadas con el entorno en condiciones de mercado

Las causas del entorno según la coyuntura económica del país, convierte a la microempresa en un sector vulnerable, por la falta de adaptación a dichos cambios.

Además, otros factores del entorno son las necesidades crecientes de calidad del producto o servicio. Un ejemplo claro en el país fue el cierre de muchas bodegas de abarrotes que ante las grandes cadenas de supermercados no pudieron adaptarse a los cambios y simplemente, cerraron.

d) Causas relacionadas con el financiamiento

El acceso al crédito bancario y su costo es una de las causas por la que las microempresas no pueden expandirse, ya que muchas veces no son sujetos de crédito para algunas entidades financieras. En el país, hay iniciativas de apoyo a estas empresas a través de créditos financiados por entidades del Estado como por organismos internacionales, canalizadas a través de entidades financieras. Otros problemas se dan por la ignorancia que les lleva a cometer fallas en materia fiscal, lo que las lleva a cerrar por temor a las consecuencias.

El éxito de una empresa, independientemente del tamaño que tenga, o de si es familiar o no, radica no solamente en el conocimiento técnico por parte del empresario para la elaboración del producto o realización del servicio. Difícilmente va a fracasar una empresa porque el dueño no conocía los pormenores en la técnica de elaboración de un producto, pero sí en lo que concierne a una falta de jerarquía directiva, es decir una verdadera capacidad de dirección.

No es lo mismo dirigir que producir. Una persona que ha creado un proyecto de negocio, es probable que se basó del conocimiento previo que tenía sobre el producto o servicio, sin embargo, esto no indica que tuviera la capacidad gerencial o directiva para enfocar todos los elementos técnicos, financieros y humanos para que la empresa tenga éxito.

Los problemas de dirección van a incidir en todas las áreas de la empresa, ya que es probable que solucionando algún problema de dirección se mejore la productividad, por lo que la organización de la empresa es imprescindible para coordinar todas las labores del equipo de trabajo y de producción en general. Esto es lo que se llama una “buena dirección y gestión empresarial”.

Las dificultades que surgen en las empresas familiares suelen tener su origen en la falta de criterios claros en el campo de recursos humanos, al pretender aplicar principios que rigen en la vida familiar, pero que pueden estar en contradicción con los de una eficiente gestión gerencial.

2.3 Definición de términos básicos

- Cultura Organizacional

Se presenta a continuación la definición del término por parte de diversos investigadores sobre uno de los temas centrales de la presente investigación.

Amorós (2007) dice que se entiende por cultura organizacional *“al conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización.”*

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como *“...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”*

García & Dolan (1997) definen la cultura como “...la forma característica de pensar y hacer las cosas...en una empresa...por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”

Guedez (1998) indica que: “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.”

Serna (1997) indica que: “la cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado en la empresa”.

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es: “...fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.”

De las definiciones mostradas por los autores mencionados, se puede concluir que todos entienden a la cultura como un todo aquello que identifica a una organización, es como la personalidad de la misma y la diferencia a su vez de cualquier otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que poseen los mismo valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, políticas, lenguaje, rituales y ceremonias, en pocas palabras, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos, en donde todos los actores y procesos que conforman la organización interactúan para generar normas de comportamientos viables.

- Clima Organizacional

Para entender la diferencia existente entre los conceptos de cultura y clima, se muestran una serie de definiciones que permitirán entender con claridad la relación causa y efecto de estos conceptos en las organizaciones.

El clima representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización; describe un grupo de características que muestra una organización o parte de ella.

Hall (1996) señala que el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow (1990) y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Dessler (1993) plantea que no existe un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizaciones puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Palma (2004) indica que el clima laboral es como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a sus aspectos vinculados como posibilidades de la realización personal, involucramiento con la

tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. De acuerdo a esta conceptualización, se diría que el clima laboral está enmarcado dentro del segundo enfoque, que es el subjetivo (Dessler, 1993).

En consecuencia y de acuerdo de esta falta de consenso, se puede ubicar su definición dependiendo del enfoque que le den los expertos al tema, el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este sobresalen dos estudiosos en este campo Forehand y Gilmer, citados por Dessler (1993), que definen el clima como “...*el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.*”

Se presenta un segundo enfoque que es el subjetivo, en el que aparecen dos reputados investigadores como son Halpin y Crofits, citados por Dessler (1993), que definieron el clima como “...*la opinión que el trabajador se forma de la organización*”.

Un tercer enfoque que es el de síntesis, que ha sido planteado recientemente en donde analizan el concepto desde el punto de vista estructural y subjetivo, los investigadores de este enfoque son Litwin y Stringer, citados por Dessler (1993) para ellos el clima son “...*los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.*”

De los conceptos presentados sobre el término clima organizacional, se deduce que se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho

ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña (Ruiz, 2010).

Ruiz (2010) señala que el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores y el aprendizaje que pueda sentir el trabajador en la organización.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia y estilo.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, los resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo (Ruiz, 2010)

- Herramientas o Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional

Los investigadores utilizan diferentes herramientas para tal propósito, pero es la encuesta la más utilizada.

Brunet (1999) menciona que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este instrumento presenta a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción mencionada. En general en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o intervalo.

Entre los cuestionarios más utilizados están:

- El cuestionario de Litwin y Stringer: El estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El enfoque del instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos

factores. (Litwin y Stinger), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

- El cuestionario de Rensis Likert: Dressler (1979), afirma que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. El cuestionario de Rensis Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, Carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento.
- Método de Pritchard y Karasick: Estos autores desarrollaron un instrumento de medida del clima compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones tenidas en cuenta son: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo.

- Dimensiones propuestas por Fernando Toro: (1992-1996), después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se concluye que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Por ende, todas estas dimensiones han servido como elementos referenciales para este proyecto para garantizar una mejora en el clima organizacional y de dicha forma en la eficiencia y eficacia de la organización.

- Tabla de Definiciones de Términos Importantes

A continuación, se presenta distintas definiciones que proponen reconocidos autores para llegar a una definición integral.

Tabla 1

Tabla de Definiciones de Términos Importantes

TÉRMINO	Dolan Martin, Soto (2000).	Robbins (2004).	Velaz (1996)	APRECIACIÓN CRÍTICA
MOTIVACIÓN	Motivación, son procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos de dicha organización.	Motivación, son procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir metas.	Motivación es la causa eficiente, el impulso que pone en marcha la acción. Motivación y motivo están en relación: los motivos ayudan a generar y dirigir el impulso hacia la acción correcta.	Las motivaciones son los impulsos que permiten desarrollarse como tal, para cierta meta u objetivo.
	Pérez (2002).	Stoner, Freeman (1996).	Urcola (2000).	APRECIACIÓN CRÍTICA
EFICIENCIA	Eficiencia, es la contribución de una acción a la satisfacción de los miembros de la organización.	Eficiencia, capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización	Eficiencia, está ligado a cumplir los objetivos, tratando que la relación de los costes sobre los ingresos obtenidos sea la menor posible. Hacer lo que hay que hacer consumiendo los menores recursos posibles.	Eficiencia se logrará a la medida que todo salga de la mejor manera y con los pocos recursos que se pueda tener.

	Fernández (1997).	Ribeiro (1998).	Robbins, Decenzo (2002).	APRECIACIÓN CRÍTICA
EFICACIA	Eficacia, es el grado de cumplimiento del sistema. Es el grado de correspondencia que existe entre la organización en cuanto sistema de significados y el resultado de transformar dicho sistema en una realidad objetiva.	La eficacia, es lograr los resultados planificados. Se evalúa la eficacia si los resultados obtenidos son iguales o superan los objetivos delimitados en el plan.	Eficacia, hacer lo correcto; alcanzar las metas.	Eficacia es la responsabilidad de cómo se puede llegar a ciertos resultados, previstos.
	Hogg, Vaughan (2010).	Tayals (2009).	Trull (1997).	APRECIACIÓN CRÍTICA
LIDERAZGO	El liderazgo es un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo.	El liderazgo no es solo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.	El liderazgo es una forma única de arte, que requiere tanto fuerza como visión en grado extraordinario. Es un proceso orientado a la acción, de influencia interpersonal.	Liderazgo, es la actividad que realizan las personas al interactuar con otros, dando aportaciones para un fin en el equipo.

	Gallo (1998).	Nogales (2007).	Pérez (2005).	APRECIACIÓN CRÍTICA
EMPRESA FAMILIAR	Las empresas familiares, son aquellas empresas fundadas por uno o varios miembros de una familia, con la intención de participar en la propiedad, control y/o gestión de la empresa, y con el deseo de perdurar sus valores a través de generaciones posteriores.	La empresa familiar, en efecto, es ante todo una empresa sobre la que incide la circunstancia de que un determinado grupo de personas vinculadas entre sí por una relación familiar para el logro de ciertos objetivos.	<i>Empresa familiar es aquella, cuyo patrimonio o capital pertenece a una persona o a un grupo de personas unidas por matrimonio o por lazos de parentesco.</i>	La empresa familiar, es una empresa integrada por socios que tienen en común el parentesco, el cual permite trabajar diariamente en conjunto para el buen desarrollo de la misma.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Diseño de investigación

La presente investigación fue descriptiva, debido a que se buscó analizar cómo se puede mejorar el clima laboral. La meta no sólo se limitó a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que existen entre las variables de Operacionalización, la cual se recogió datos de la base teórica, luego se analizó minuciosamente los resultados, con el fin de mejorar el clima laboral para el buen desempeño de sus colaboradores.

3.2 Área y línea de investigación

Gestión - Operaciones

3.3 Población, muestra y muestreo

La realidad de la Empresa Familiar, Fábricas de Dulces “SIPÁN” SAC, cuenta con 10 colaboradores que se dedican a ciertos procesos de producción y 5 socios que conforman la sociedad.

A través de este dato, se obtuvo el factor que influye en el clima laboral, debido que este es el problema de investigación.

3.4 Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERATIVA
CLIMA ORGANIZACIONAL	Es un componente dimensional que puede descomponerse en términos referentes a los tipos de liderazgo, motivación, consistencia, estilos de comunicación, que influyen en el desempeño laboral de los individuos en el trabajo.	Autorrealización	Entrevista y encuesta a trabajadores tipo Likert.
		Involucramiento laboral	
		Supervisión	
		Comunicación	
		Condiciones laborales	
		Buen manejo de recurso materiales	
		Buen manejo eficiente del tiempo	
		Especialización	
		Logros obtenidos y máxima satisfacción	
		Consecución de metas y objetivos	
Aprovechamiento de oportunidades del entorno			
Beneficios obtenidos			

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Métodos

Para el primer objetivo específico: Determinar el grado de eficacia y eficiencia que posee la empresa, se entregó una encuesta para recoger la percepción de los trabajadores, así también se entrevistó a los dueños de la empresa para determinar en qué medida se cumplen con las metas trazadas y si existe un plan de capacitación que permita que los trabajadores vayan mejorando su desempeño.

Para obtener el segundo objetivo específico: Determinar el clima organizacional de la Fábrica de Dulces “SIPÁN” SAC, se aplicó una encuesta que permitió recoger la percepción de los trabajadores respecto a este tema.

3.5.2. Recolección de datos

Se basó en estudios anteriores como de los términos ya mencionados, tomando en cuenta las entrevistas o encuesta tanto para los colaboradores como para los directivos.

3.6 Técnicas de procesamiento de datos

Esta investigación fue un trabajo de recolección de datos a través de entrevistas, encuestas que se hizo a la Empresa Familiar. Fábricas de Dulces “SIPÁN”. Luego se analizó y se plasmó en tablas donde se fue evaluando cada mes ciertos rendimientos tanto de directivos como de colaboradores.

IV. RESULTADOS

4.1 Análisis

Tabla 3

Autorrealización

AUTORREALIZACIÓN		
Existen oportunidades de progresar en la empresa.	3.33	3.59
En tu área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día.	3.67	
Se cuenta con oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda.	3.80	
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.	4.13	
La empresa promueve el desarrollo personal.	3.33	
La organización es una buena opción para alcanzar calidad en la vida laboral.	3.27	

Autorrealización	3.59
-------------------------	-------------

Ninguna/nunca	1.00
Poco	2.00
Regular/algo	3.00
Mucho	4.00
Todo/siempre	5.00

Equivalencia de Prom. Total
Desde 1 hasta 1,8
Mayor de 1,8 a 2,6
Mayor de 2,6 a 3,4
Mayor de 3,4 a 4,2
Mayor de 4,2 a 5

La tabla de autorrealización en base a las oportunidades de progreso dentro de la empresa se refleja que pueden presentarse algunas oportunidades de ascender u ocupar un mejor cargo, mas no es del todo positivo por lo que es una empresa familiar y lo cual los administradores y personas con cargos gerenciales estas ocupados por los mismos; respecto a la mejoría de las actividades del personal en las áreas de trabajos se van potenciando día a día y eso se refleja en la

calidad de cada producto elaborado; según a la mejoría que refleja la energía en que se pueden realizar las labores en el establecimiento son positivas por lo que si existen oportunidades que pueden ser explotadas por el personal para generar mejores beneficios para la empresa. Las respuestas del personal respecto al cumplimiento de las labores día a día mejoran el rendimiento del personal es afirmativo, debido que el realizar las actividades con mejor actitud y mayor empeño genera mejor desarrollo en lo personal y lo laboral al empleado.

La empresa genera de forma pausada el desarrollo del personal, se puede verificar lo expuesto según el cuadro, porque las capacitaciones son a mediano plazo y no constantemente por lo que la empresa podría invertir en capacitaciones para el personal para un mayor desarrollo tanto para el personal como para la empresa.

El personal opina que la organización o el trabajo en grupo podría ser una buena opción para alcanzar la vida laboral pero también influyen otros métodos o forma de realizar sus actividades en la empresa.

En general las opiniones recolectadas del personal son positivas y si existe autorrealización del personal dentro de la empresa.

Tabla 4

Involucramiento Laboral

INVOLUCRAMIENTO LABORAL.		
Se siente comprometido con el éxito de la organización.	3.60	3.58
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	3.20	
El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado.	3.60	
Las responsabilidades del puesto claramente definidas.	3.80	
En la empresa, se afronta y se superan los obstáculos.	3.60	
Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	3.93	
Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.	3.33	

Involucramiento Laboral.	3.58
---------------------------------	-------------

Ninguna/nunca	1.00
Poco	2.00
Regular/algo	3.00
Mucho	4.00
Todo/siempre	5.00

Equivalencia de Prom. Total
Desde 1 hasta 1,8
Mayor de 1,8 a 2,6
Mayor de 2,6 a 3,4
Mayor de 3,4 a 4,2
Mayor de 4,2 a 5

El involucramiento del personal con la empresa; se tomaron en cuenta el compromiso del personal con el éxito de la organización en donde se visualiza que el capital humano de la empresa se encuentra comprometido con la empresa directamente, el trabajo en grupo es primordial dentro de la organización pues de esta manera en conjunto se puede obtener mejores resultados, la responsabilidad que implica cada puesto y su compromiso con el mismo son completamente aplicados con el personal porque realizan eficientemente cada labor que implica el puesto de trabajo que ocupan, tanto el personal como la empresa opinan que unidos sobrepasan los obstáculos o problemas que pasan

dentro y fuera del ambiente laboral y está totalmente clara la visión, misión y valores que identifican a la empresa y los agentes que lo conforman; todos los aspectos ya mencionados comprueban que el personal está involucrado eficientemente con la empresa pues existe responsabilidad en sus labores, hay trabajo y apoyo grupal, saben vencer los momentos difíciles que presenta toda empresa, y tienen muy fijados los principios y objetivos de la institución.

Respecto a la cooperación entre compañeros en el área laboral no es muy frecuente pues cada empleado está fijado en sus actividades a realizar y en cuanto se requiera apoyo se le apoyara; por otro lado, también se puede reflejar en el cuadro presentado que la colaboración entre áreas no es muy frecuente debido a que cada área se concentra en sus actividades y no requiere de apoyo de otras áreas.

Tabla 5
Supervisión

SUPERVISIÓN		
El supervisor brinda apoyo para solucionar los obstáculos que se presentan.	3.40	2.87
El jefe se interesa por el éxito del empleado.	3.13	
El jefe expresa reconocimiento por los logros.	2.07	

Supervisión	2.87
--------------------	-------------

Ninguna/nunca	1.00
Poco	2.00
Regular/algo	3.00
Mucho	4.00
Todo/siempre	5.00

Equivalencia de Prom. Total
Desde 1 hasta 1,8
Mayor de 1,8 a 2,6
Mayor de 2,6 a 3,4
Mayor de 3,4 a 4,2
Mayor de 4,2 a 5

La supervisión es un punto fundamental en la empresa, por medio de ella se verifica que las actividades dentro de la institución se realicen eficientemente; en la encuesta aplicada se puede demostrar que generalmente la supervisión no es una actividad muy aplicada en la empresa en estudio, pero cabe resaltar que el supervisor a cargo si brinda apoyo para solucionar los problemas o dificultades que se presenten mas no son reconocidos los logros que pueda presentar el empleado, y no existe un incentivo por cada mejora por parte del personal.

Tabla 6
Comunicación

COMUNICACIÓN		
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	3.40	3.17
La empresa fomenta y promueve la comunicación interna.	2.93	

Comunicación	3.17
---------------------	-------------

Ninguna/nunca	1.00
Poco	2.00
Regular/algo	3.00
Mucho	4.00
Todo/siempre	5.00

Equivalencia de Prom. Total
Desde 1 hasta 1,8
Mayor de 1,8 a 2,6
Mayor de 2,6 a 3,4
Mayor de 3,4 a 4,2
Mayor de 4,2 a 5

La comunicación dentro de la empresa debe de ser fluida y frecuente para tener mejores resultados y exista un excelente ambiente laboral, los grupos de trabajo que conforman la empresa si tienen comunicación entre sí y es por ello que se genera un ambiente armonioso dentro de la empresa, pero se puede reflejar que la empresa no incentiva constantemente la comunicación entre el personal, por lo que se recomienda realizar actividades para motivar la comunicación dentro de la institución.

Tabla 7

Condiciones Laborales

CONDICIONES LABORALES.		
La remuneración es atractiva en comparación con la las otras organizaciones.	2.60	2.47
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	2.73	
Siente que su remuneración está de acuerdo con el cumplimiento de sus labores.	2.07	

Condiciones Laborales	2.47
------------------------------	-------------

Ninguna/nunca	1.00
Poco	2.00
Regular/algo	3.00
Mucho	4.00
Todo/siempre	5.00

Equivalencia de Prom. Total
Desde 1 hasta 1,8
Mayor de 1,8 a 2,6
Mayor de 2,6 a 3,4
Mayor de 3,4 a 4,2
Mayor de 4,2 a 5

En las condiciones laborales en las que se encuentra el personal se tiene en cuenta la remuneraciones del personal, por ello se preguntó si los salarios que perciben son atractivas a comparación de otras instituciones y opinaron que es pequeña la diferencia que hay entre las remuneraciones entre diferentes empresas; por otro lado, los trabajadores mencionan que en termino regular los pagos por cada puesto de trabajo está en base al desempeño y logros que genera cada empleado, y no todos sienten que la remuneración que perciben están de acuerdo al cumplimiento de su labores.

Tabla 8

Buen manejo de recursos materiales

BUEN MANEJO DE RECURSOS MATERIALES		
Existe buena administración de los recursos.	2.60	3.09
Existe un buen manejo de la materia prima, insumo y equipos tecnológicos.	3.20	
Los productos de la organización son motivos de orgullo personal.	3.47	

Buen manejo de recursos materiales	3.09
---	-------------

Ninguna/nunca	1.00
Poco	2.00
Regular/algo	3.00
Mucho	4.00
Todo/siempre	5.00

Equivalencia de Prom. Total
Desde 1 hasta 1,8
Mayor de 1,8 a 2,6
Mayor de 2,6 a 3,4
Mayor de 3,4 a 4,2
Mayor de 4,2 a 5

El buen manejo de los recurso materiales con los que cuenta la empresa es eficiente, pues el personal menciona que existe buena administración de los mismo debido a que cada recurso es utilizado para el fin determinado; en el caso de la materia prima e insumos y equipos tecnológicos son utilizados íntegramente para obtener el mejor resultado en los productos que ofrece la empresa por ello cada empleado se siente orgulloso de cada producto elaborado pues reflejan su empeño dedicación y compromiso con la empresa día a día.

Tabla 9

Manejo eficiente del tiempo

MANEJO EFICIENTE DEL TIEMPO		
Las actividades son realizadas en el lapso de tiempo que se les otorga.	3.20	3.31
Si logras culminar tus actividades y aún te queda tiempo, colaboras en otras actividades.	2.80	
Se cumple de inmediato con los pedidos que realizan los clientes.	3.93	

Manejo eficiente del tiempo	3.31
------------------------------------	-------------

Ninguna/nunca	1.00
Poco	2.00
Regular/algo	3.00
Mucho	4.00
Todo/siempre	5.00

Equivalencia de Prom. Total
Desde 1 hasta 1,8
Mayor de 1,8 a 2,6
Mayor de 2,6 a 3,4
Mayor de 3,4 a 4,2
Mayor de 4,2 a 5

Frente al manejo eficiente del tiempo, los colaboradores cumplen con el lapso de tiempo que se les otorga, en muchos casos se percibe que culminan sus actividades antes del límite de tiempo y esto es beneficioso para la empresa por lo que se ofrecen a colaborar en actividades que puedan estar con un mínimo de retraso, es lógico que entre los trabajadores se aprecia compañerismo y solidaridad y esto es el resultado para cumplir de inmediato con los pedidos realizados por los clientes.

Tabla 10

Especialización

ESPECIALIZACIÓN		
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	2.40	2.59
Los trabajadores son capacitados constantemente.	2.13	
Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	1.93	
Los empleados con mayor experiencia, ayudan a los novatos.	3.27	
Consideras que tu supervisor posee las facultades necesarias para dirigir.	3.20	

Especialización	2.59
------------------------	-------------

Ninguna/nunca	1.00
Poco	2.00
Regular/algo	3.00
Mucho	4.00
Todo/siempre	5.00

Equivalencia de Prom. Total
Desde 1 hasta 1,8
Mayor de 1,8 a 2,6
Mayor de 2,6 a 3,4
Mayor de 3,4 a 4,2
Mayor de 4,2 a 5

Respecto a la especialización, es notable que los trabajadores aprecian que sus superiores tengan las facultades necesarias para dirigirlos, ayudando esto a que los colaboradores con mayor experiencia ayuden a los novatos y es así como existe el incentivo para que reciban la preparación necesaria para realizar el trabajo.

Tabla 11

Logros obtenidos y máxima satisfacción

LOGROS OBTENIDOS Y MÁXIMA SATISFACCIÓN.		
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	3.47	3.18
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	3.93	
Se reconocen los logros en el trabajo.	2.13	

Logros obtenidos y máxima satisfacción	3.18
---	-------------

Ninguna/nunca	1.00
Poco	2.00
Regular/algo	3.00
Mucho	4.00
Todo/siempre	5.00

Equivalencia de Prom. Total
Desde 1 hasta 1,8
Mayor de 1,8 a 2,6
Mayor de 2,6 a 3,4
Mayor de 3,4 a 4,2
Mayor de 4,2 a 5

Cada logro obtenido, se refleja en el aseguramiento del nivel de logro de cada trabajador, por lo que cumplir con cada actividad encomendada es estimulante para su el reconocimiento de los logros y así originar mayores expectativas en cada colaborador.

Tabla 12

Consecución de metas y objetivos

CONSECUCIÓN DE METAS Y OBJETIVOS.		
Los objetivos de trabajo son retadores.	3.27	3.77
Cada empleado se considera factor clave para éxito de la organización.	3.93	
Los trabajadores están comprometidos con la organización.	4.00	
Los objetivos de trabajo están claramente definidos.	3.87	

Consecución de metas y objetivos	3.77
---	-------------

Ninguna/nunca	1.00
Poco	2.00
Regular/algo	3.00
Mucho	4.00
Todo/siempre	5.00

Equivalencia de Prom. Total
Desde 1 hasta 1,8
Mayor de 1,8 a 2,6
Mayor de 2,6 a 3,4
Mayor de 3,4 a 4,2
Mayor de 4,2 a 5

Cabe resaltar que cada trabajador se considera un factor clave para el éxito de la organización, el compromiso se aprecia en cada uno de ellos, debido a la consecución de metas y objetivos retadores.

Tabla 13

Aprovechamiento de oportunidades del entorno

APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES DEL ENTORNO.		
Son aprovechadas positivamente las capacitaciones que ofrecen las entidades públicas.	2.40	3.37
Aplican en su trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones.	3.13	
Las ferias regionales son esperadas con expectativas por los jefes.	4.40	
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	3.53	

Aprovechamiento de oportunidades del entorno	3.37
---	-------------

Ninguna/nunca	1.00
Poco	2.00
Regular/algo	3.00
Mucho	4.00
Todo/siempre	5.00

Equivalencia de Prom.Total
Desde 1 hasta 1,8
Mayor de 1,8 a 2,6
Mayor de 2,6 a 3,4
Mayor de 3,4 a 4,2
Mayor de 4,2 a 5

La importancia de la participación en las capacitaciones, y su aprovechamiento para ponerlo en práctica en el desarrollo de las actividades diarias, así mismo el de contar con la tecnología necesaria.

Tabla 14

Beneficios obtenidos

BENEFICIOS OBTENIDOS.		
Contar con las certificaciones requeridas, hacen que la empresa sea exitosa.	4.73	4.43
Se sienten satisfechos con su trabajo y el desarrollo de la empresa frente a la competencia.	4.13	

Beneficios obtenidos	4.43
----------------------	------

Ninguna/nunca	1.00
Poco	2.00
Regular/algo	3.00
Mucho	4.00
Todo/siempre	5.00

Equivalencia de Prom. Total
Desde 1 hasta 1,8
Mayor de 1,8 a 2,6
Mayor de 2,6 a 3,4
Mayor de 3,4 a 4,2
Mayor de 4,2 a 5

Cada beneficio obtenido por la empresa, es motivo para que cada trabajador se sienta satisfecho con la labor que desarrolla y así permanentemente sienten el compromiso de colaborar con en cada objetivo trazado y que la empresa sea exitosa y se diferencie de la competencia.

4.1.1. Autorrealización

Tabla 15

Existen oportunidades de progresar en la empresa

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0.00
Poco	3	20.00
Regular/algo	5	33.33
Mucho	6	40.00
Todo/siempre	1	6.67
TOTAL	15	100

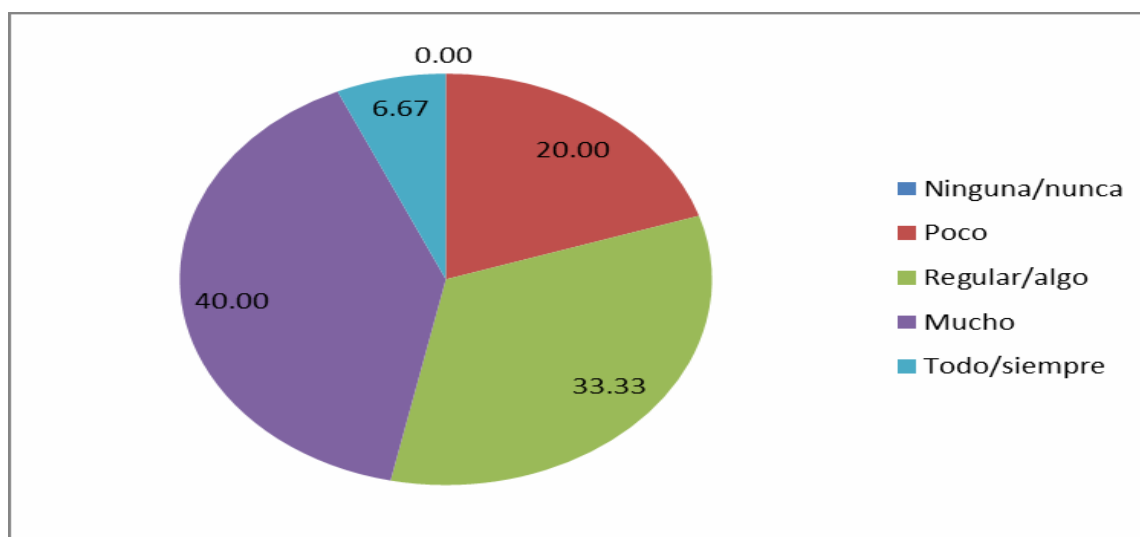


Figura 2. Existen oportunidades de progresar en la empresa

Los trabajadores de la Fábrica de Dulces “Sipán”, manifestaron que las oportunidades de progresar en la empresa se encuentra en un nivel medio alto, pues el 40% considera que muchas veces, un 33.33% expresaron que era regular y otro 20% indican que pocas veces.

Tabla 16

En tu área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0.00
Poco	1	6.67
Regular/algo	6	40.00
Mucho	5	33.33
Todo/siempre	3	20.00
TOTAL	15	100

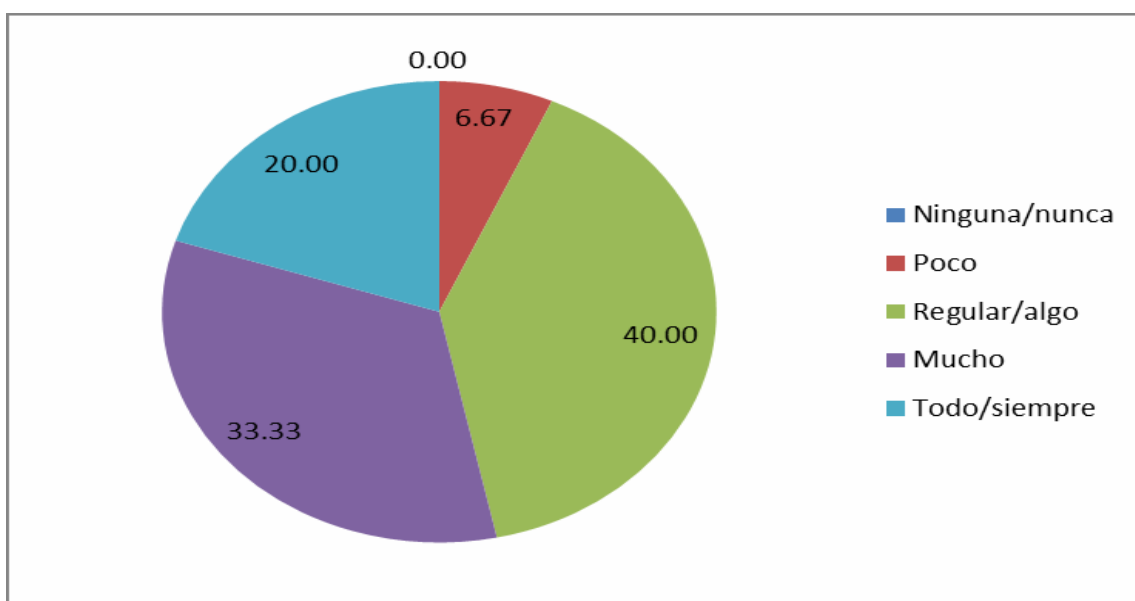


Figura 3. En tu área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día

Se puede observar que el 20% de los trabajadores considera que las cosas siempre se hacen mejor cada día, el 33.33% expresan que muchas veces se hacen mejor, el 40% menciona que es regular, mientras que el 6.67% menciona que es poco. Se podría decir que los trabajadores de la Fábrica de Dulces “Sipán” considera que las cosas se hacen bien cada día aun nivel medio alto.

Tabla 17

Se cuenta con oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0.00
Poco	0	0.00
Regular/algo	6	40.00
Mucho	6	40.00
Todo/siempre	3	20.00
TOTAL	15	100

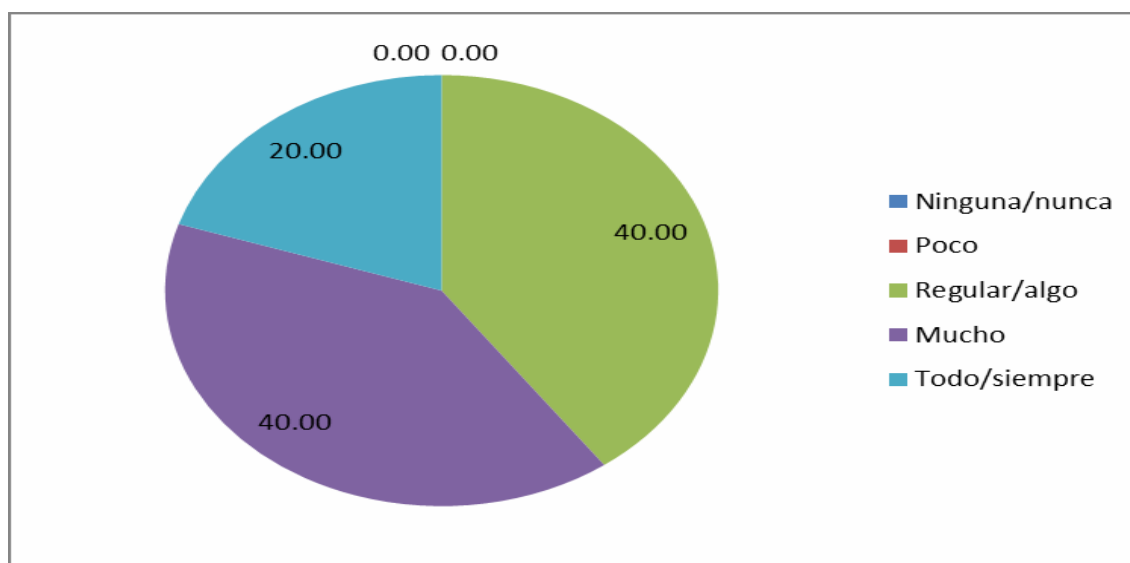


Figura 4. Se cuenta con oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda

Para el 40% de los trabajadores las oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede son muchas, para el otro 40% las oportunidades son regularmente y el 20% considera que siempre tiene oportunidades. Según el gráfico se puede decir que en un nivel alto los trabajadores consideran que cuentan con la oportunidad de realizar su trabajo lo mejor que pueden.

Tabla 18

Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0.00
Poco	1	6.67
Regular/algo	2	13.33
Mucho	6	40.00
Todo/siempre	6	40.00
TOTAL	15	100

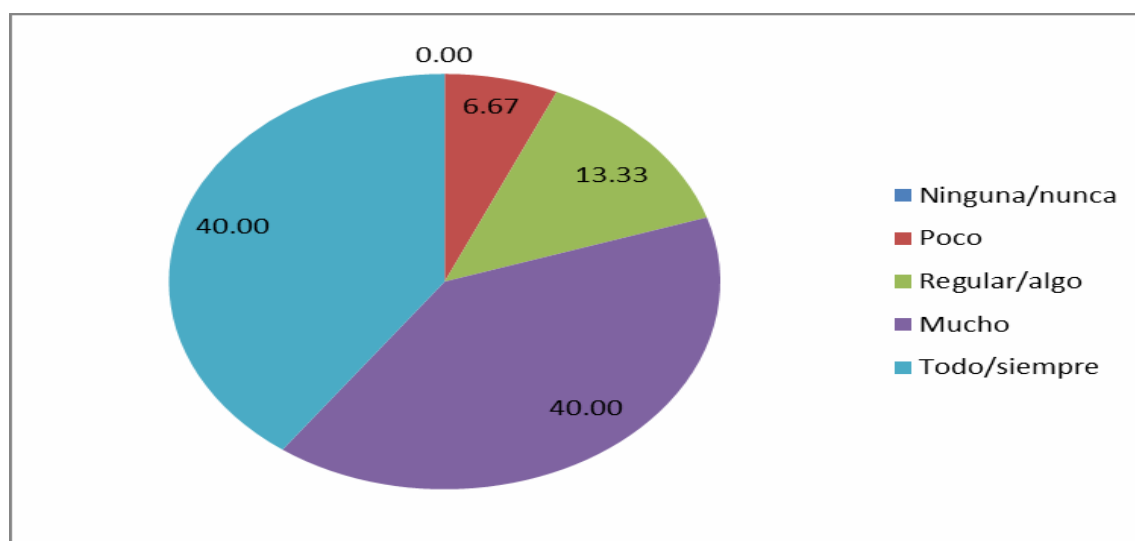


Figura 5. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal

Ante esta pregunta la mayoría del personal encuestado representando un 40% manifestó que cumplir con las tareas diarias les permite mucho y siempre el desarrollo personal, un 13.33% les permite de manera regular y un 6.67% pocas veces. Se observa que el personal de la Fábrica de Dulces “Sipán”, tiene un nivel alto de compromiso con la organización y con su desarrollo personal. El personal de esta empresa, se hace cargo de todas las tareas que le han sido asignadas en su puesto de trabajo en un nivel alto, demostrándose una calidad alta de trabajo y colaboración en cuanto a la asignación de nuevas tareas.

Tabla 19

La empresa promueve el desarrollo personal

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0.00
Poco	5	33.33
Regular/algo	3	20.00
Mucho	4	26.67
Todo/siempre	3	20.00
TOTAL	15	100

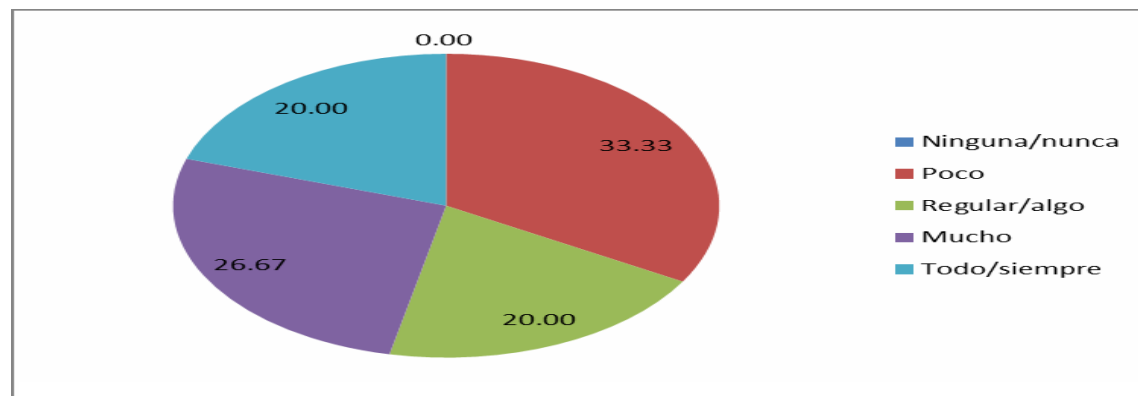


Figura 6. La empresa promueve el desarrollo personal

En la figura 6, los trabajadores perciben que la institución promueve mucho el desarrollo de su personal con un 26.67%, un 40% entre siempre y regular y un 33.33% muy pocas veces. Esto quiere decir que el desarrollo personal es adecuadamente promovido, es decir que perciben líneas de carrera específicas y motivadoras, los trabajadores están muy contentos en su puesto de trabajo.

Tabla 20

La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	2	13.33
Regular/algo	8	53.33
Mucho	4	26.67
Todo/siempre	1	6.67
TOTAL	15	100

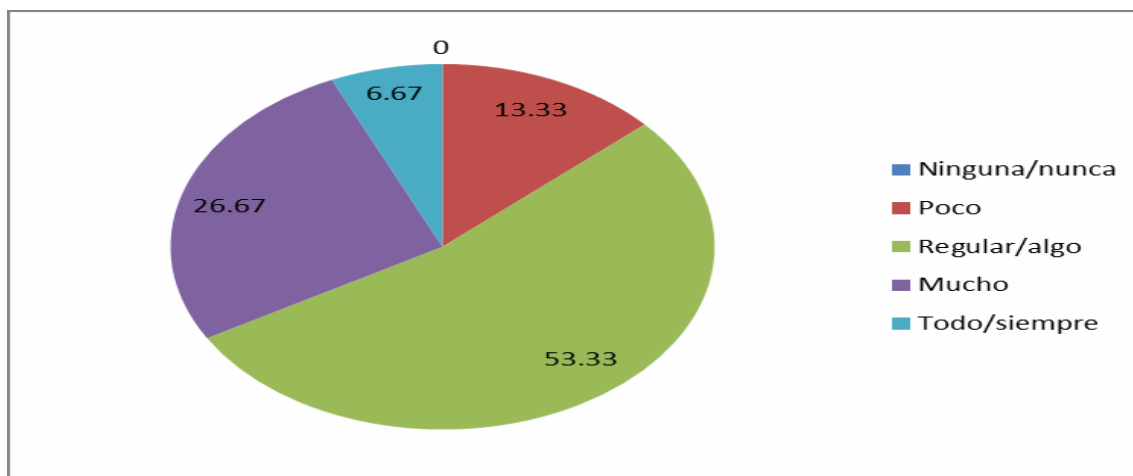


Figura 7. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral

Los trabajadores en un 53.33% consideran que en la organización son regulares las opciones para alcanzar calidad de vida laboral, mientras tanto un 26.67% manifiestan que son muchas las opciones para alcanzar dicha calidad, pues estos consideran que han encontrado estabilidad laboral y han tenido un buen desempeño profesional.

4.1.2. Involucramiento Laboral

Tabla 21

Se siente comprometido con el éxito de la organización

	Nº	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	2	13.33
Regular/algo	5	33.33
Mucho	5	33.33
Todo/siempre	3	20.00
TOTAL	15	100

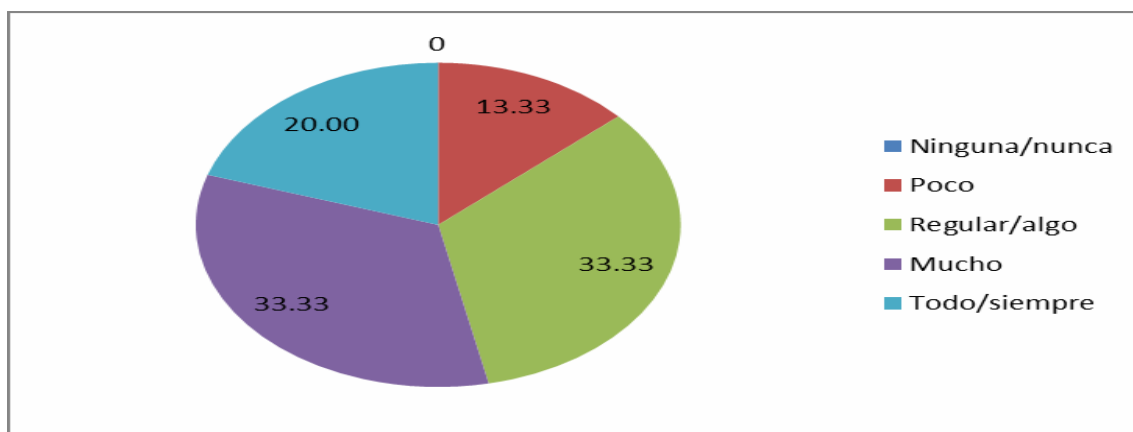


Figura 8. *Se siente comprometido con el éxito de la organización*

Los trabajadores de la Fábrica de Dulces “Sipán” se encuentran comprometidos con el éxito de la organización, pues un 33.33% dijo que mucho, otro 33.33% regular, el 20% siempre, sin embargo un 13.33% manifestó que poco. Se puede decir que el nivel de compromiso es relativamente alto, lo cual se puede explicar por la labor que realizan.

Tabla 22
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	6	40.00
Regular/algo	2	13.33
Mucho	5	33.33
Todo/siempre	2	13.33
TOTAL	15	100

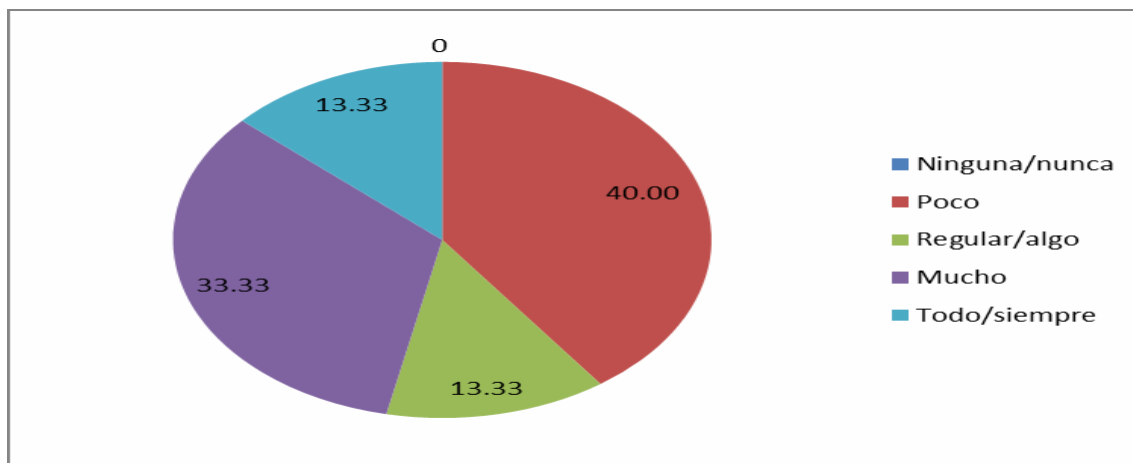


Figura 9. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí

Los trabajadores mencionan que no existe mucha solidaridad entre los compañeros, generalmente cada uno se ocupa de sus labores, lo que muestra este gráfico es que un 40% pocas veces cooperan entre sí, un 33.33% expresa que muchas veces existe cooperación y un 26.66% manifiesta que regular y siempre.

Tabla 23

El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	2	13.33
Regular/algo	6	40.00
Mucho	3	20.00
Todo/siempre	4	26.67
TOTAL	15	100

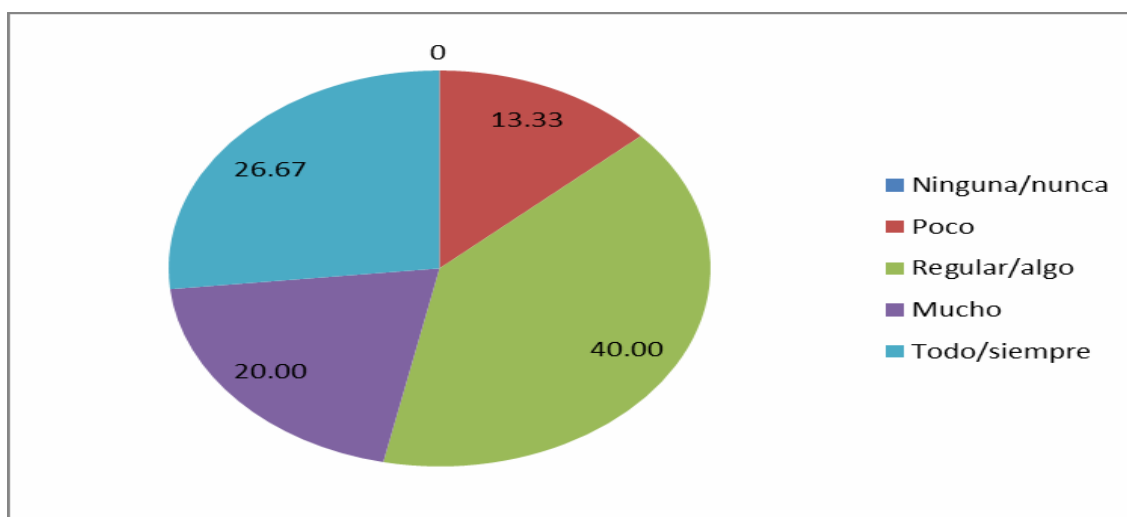


Figura 10. El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado

Los trabajadores de la Fábrica de Dulces “Sipán” perciben que su equipo de trabajo se encuentra funcionando como un equipo regularmente integrado con un 40%, un 26.67% expresa que siempre, un 20% mucho y un 13.33% que poco.

Tabla 24

Las responsabilidades del puesto están claramente definidas

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	0	0.00
Regular/algo	5	33.33
Mucho	8	53.33
Todo/siempre	2	13.33
TOTAL	15	100

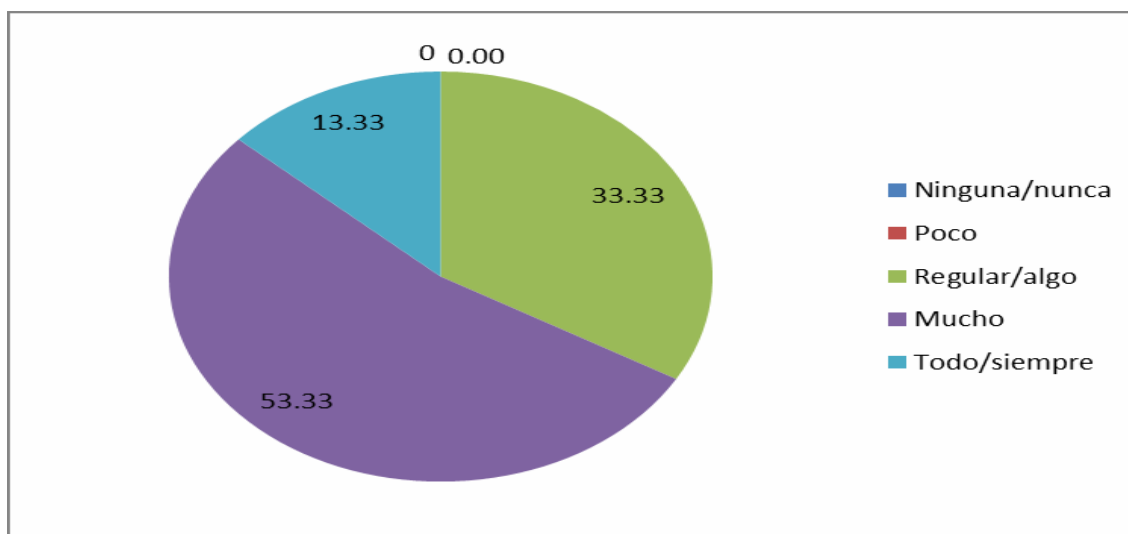


Figura 11. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas

El 53.33% de los trabajadores manifestaron que las responsabilidades del puesto muchas veces están bien definidas, el 33.33% expresa que regular y un 13.33% manifiesta que siempre. De acuerdo con esto se puede decir que para el caso de las responsabilidades es necesario no sólo definir las sino difundir esta información entre el personal, pues en las entrevistas con los encuestados comentaron, que los documentos de gestión donde definen claramente las responsabilidades del trabajador existen, pero no se difunden adecuadamente.

Tabla 25

En la empresa, se afronta y se superan los obstáculos

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	0	0.00
Regular/algo	8	53.33
Mucho	5	33.33
Todo/siempre	2	13.33
TOTAL	15	100

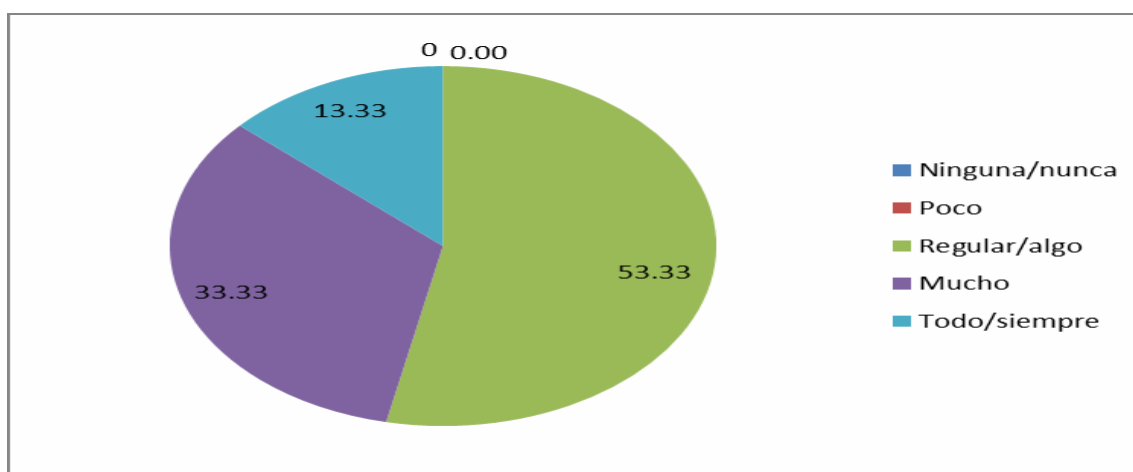


Figura 12. En la empresa, se afronta y se superan los obstáculos

Los trabajadores manifiestan que el 53.33% a veces afrontan y superan los obstáculos, el 33.33% muchas veces y el 13.33% siempre. Se puede decir que en la empresa el personal usualmente afronta los obstáculos del trabajo, pues perciben que lo hacen a un nivel medio alto, y esto es por la naturaleza de su trabajo. A pesar de eso el nivel debería ser mayor para así lograr con el cumplimiento de los objetivos trazados.

Tabla 26

Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	1	6.67
Regular/algo	3	20.00
Mucho	7	46.67
Todo/siempre	4	26.67
TOTAL	15	100

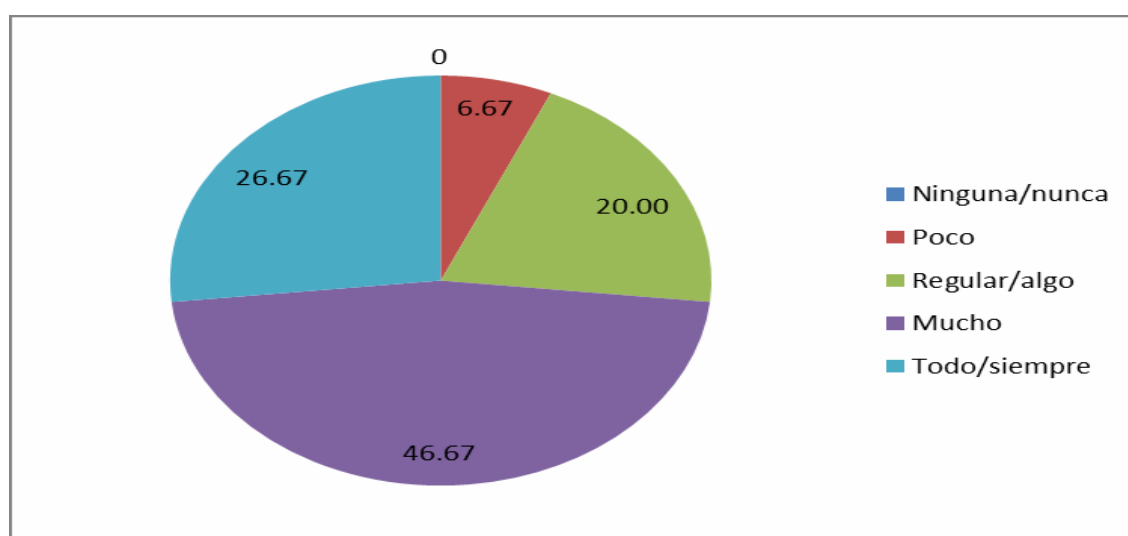


Figura 13. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución

En cuanto la visión, la misión y los valores el 46.67% de los trabajadores mencionaron que muchas veces existe una clara definición de los mismos, mientras que el 26.67% expresa que siempre, un 20% que regular y un 6.67% pocas veces. Existe una tendencia media alta a percibir una clara definición de la visión, misión y valores de la institución y es interesante que sea así pues cuando no existe una clara definición confunde al personal y por supuesto el clima laboral se ve afectado.

Tabla 27

Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	5	33.33
Regular/algo	1	6.67
Mucho	8	53.33
Todo/siempre	1	6.67
TOTAL	15	100

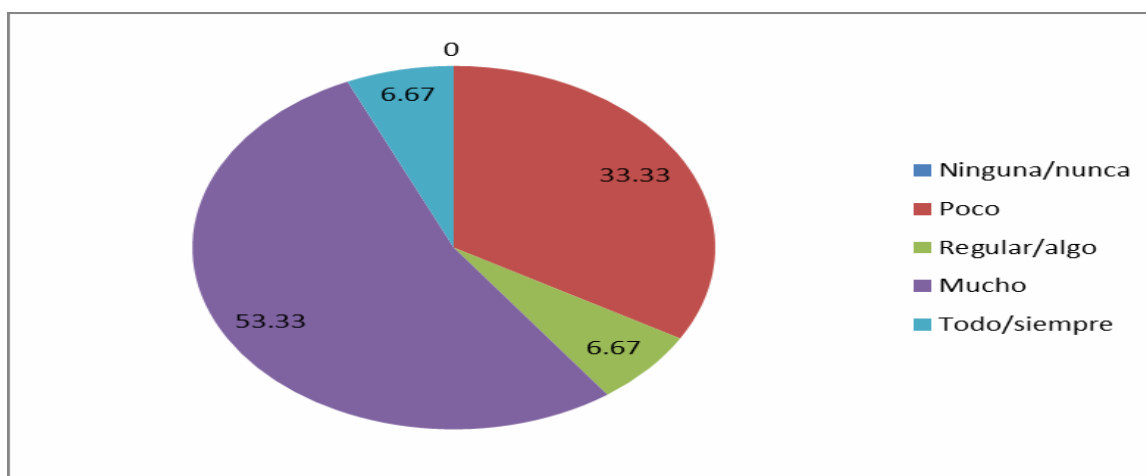


Figura 14. Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas

Un 53.33% del personal manifestó que muchas veces existe colaboración con el personal de otras áreas, el 33.33% expresa que poco y un 13.34% que regular y siempre. Las áreas de la fábrica están interrelacionadas y necesitan constante interacción entre ellas, una no puede avanzar si la otra no cumple con lo encomendado.

4.1.3. Supervisión

Tabla 28

El supervisor brinda apoyo para solucionar los obstáculos que se presentan

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	2	13.33
Regular/algo	7	46.67
Mucho	4	26.67
Todo/siempre	2	13.33
TOTAL	15	100

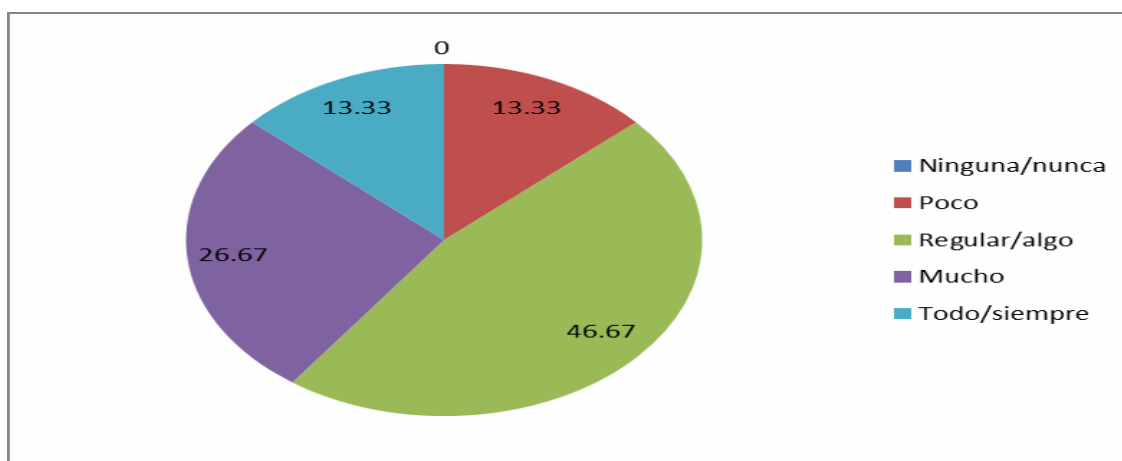


Figura 15. El supervisor brinda apoyo para solucionar los obstáculos que se presentan

Según la figura el 46.67% de los trabajadores manifestaron que regularmente el supervisor les brinda el apoyo necesario para superar los obstáculos que se presentan, 26.67% muchas veces, 13.33% siempre y el 13.33% pocas veces. Se puede decir que existe una clara tendencia media alta hacia percibir que el supervisor brinda apoyo en la supervisión de obstáculos.

Tabla 29
El jefe se interesa por el éxito del empleado

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	6	40.00
Regular/algo	3	20.00
Mucho	4	26.67
Todo/siempre	2	13.33
TOTAL	15	100

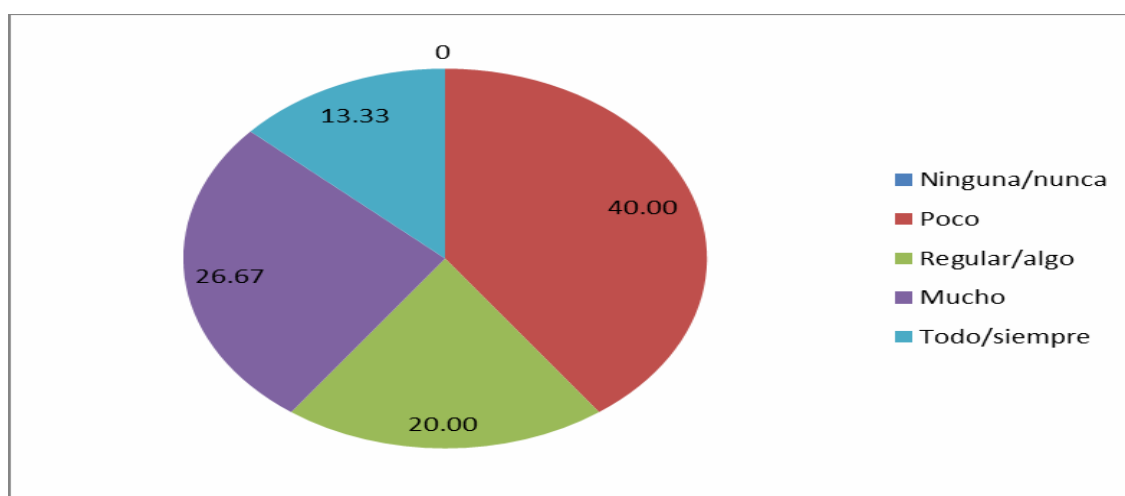


Figura 16. El jefe se interesa por el éxito del empleado

El 40% de los trabajadores manifestaron que su jefe pocas veces se interesa por el éxito de ellos, un 26.67% que muchas veces, 20% en algunas veces y un 13.33% siempre. Es importante que el nivel de este indicador esté alto, pues para generar un buen clima laboral es importante que el trabajador sienta que su jefe le interesa lo que hace y si es capaz de alcanzar los objetivos de la organización y por lo tanto ser el trabajador exitoso que institución requiere. (Amorós, 2007).

Tabla 30
El jefe expresa reconocimiento por los logros

	N°	%
Ninguna/nunca	6	40
Poco	3	20.00
Regular/algo	5	33.33
Mucho	1	6.67
Todo/siempre	0	0.00
TOTAL	15	100

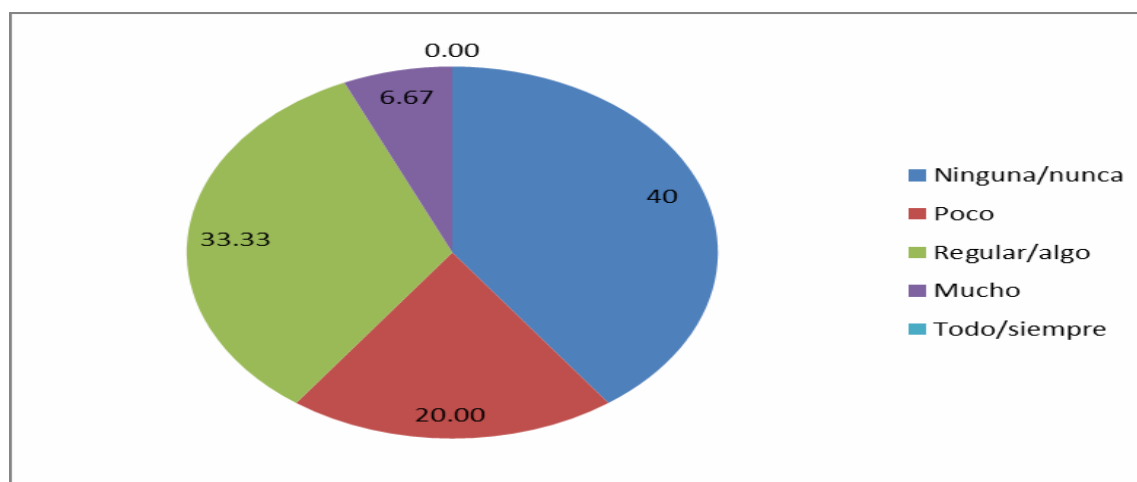


Figura 17. El jefe expresa reconocimiento por los logros

El 40% de los trabajadores manifestaron que nunca el jefe les ha expresado algun reconocimiento por los logros obtenidos, un 20% dice que poco, un 33.33% en algunas veces y un 6.67% muchas veces. Esto es interesante, pues de acuerdo con el gráfico no reconocen el alto desempeño, esto quiere decir que no les interesa que el desempeño sea el mejor de todos, sólo buscan la eficacia, más no le ponen mucho interés en la eficiencia.

4.1.4. Comunicación

Tabla 31

En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa

	N°	%
Ninguna/nunca	1	6.666666667
Poco	0	0.00
Regular/algo	6	40.00
Mucho	8	53.33
Todo/siempre	0	0.00
TOTAL	15	100

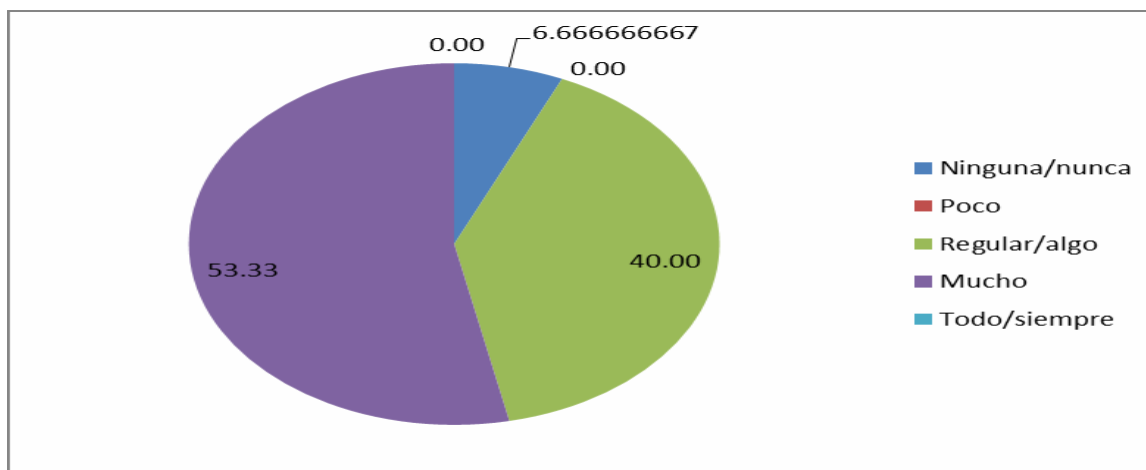


Figura 18. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa

El 53.33% de los trabajadores manifestó que casi siempre existe una relación armoniosa en los grupos de trabajo, el 40% menciona que esto sucede de manera regular, el 6.67% que nunca se da esta relación armoniosa entre los grupos de trabajo. Este gráfico muestra que los trabajadores perciben en un nivel alto la relación armoniosa en los grupos de trabajo.

Tabla 32

La empresa fomenta y promueve la comunicación interna

	N°	%
Ninguna/nunca	1	6.666666667
Poco	6	40.00
Regular/algo	3	20.00
Mucho	3	20.00
Todo/siempre	2	13.33
TOTAL	15	100

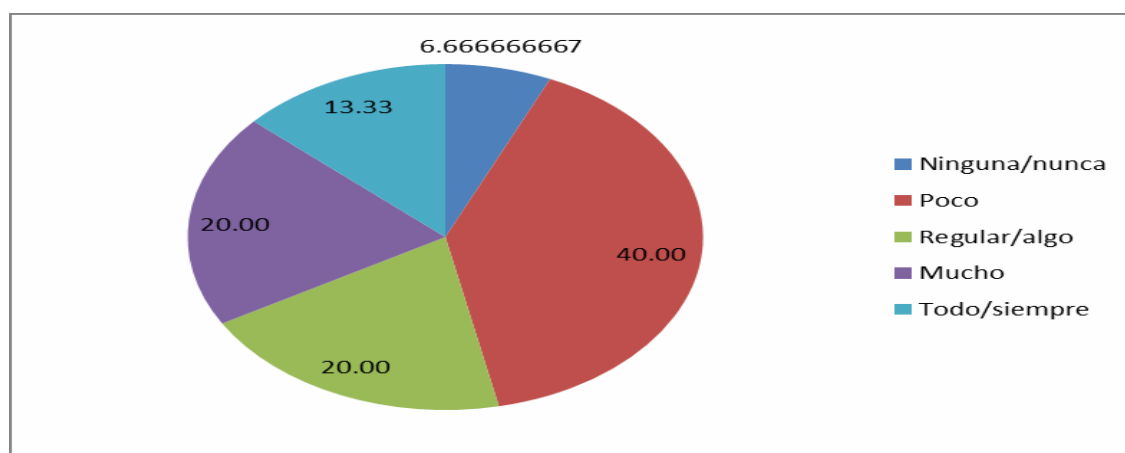


Figura 19. La empresa fomenta y promueve la comunicación interna

El 40% de los trabajadores menciona que pocas veces se fomenta y promueve la comunicación interna, el 20% dice que, en regulares ocasiones, el 20% que muchas veces, un 13.33% siempre y un 6.67% que nunca. Se puede decir que los trabajadores perciben en un nivel bajo el fomento y la promoción por parte de la institución de la comunicación interna fluida.

4.1.5. Condiciones Laborales

Tabla 33

La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones

	N°	%
Ninguna/nunca	2	13.33333333
Poco	4	26.67
Regular/algo	8	53.33
Mucho	0	0.00
Todo/siempre	1	6.67
TOTAL	15	100

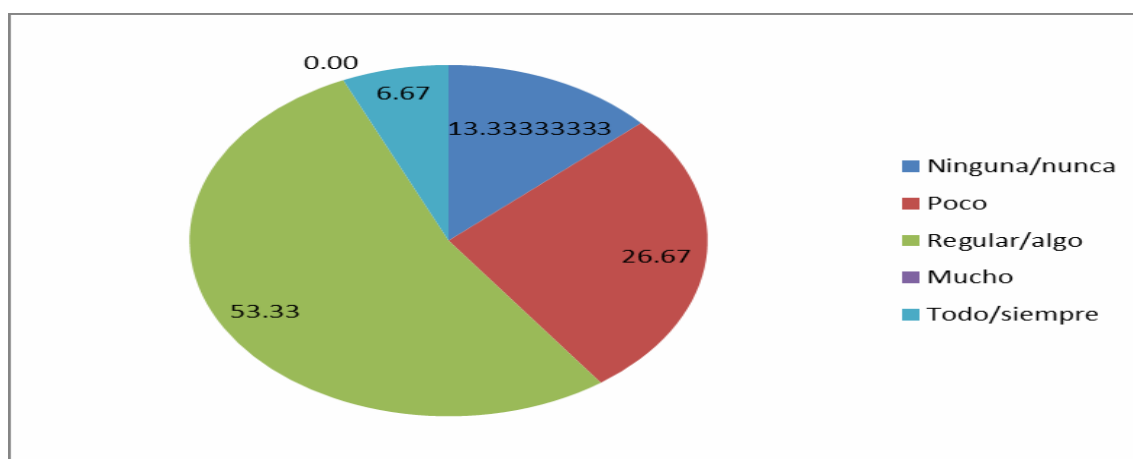


Figura 20. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones

El gráfico refleja que el 53.33% de los trabajadores considera que es regular su remuneración, el 26.67% que es poco, 13.33% que nunca y el 6.67% que siempre. Esto se refleja en una desmotivación para el momento en que realizan sus labores.

Tabla 34

La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros

	N°	%
Ninguna/nunca	3	20
Poco	4	26.67
Regular/algo	4	26.67
Mucho	2	13.33
Todo/siempre	2	13.33
TOTAL	15	100

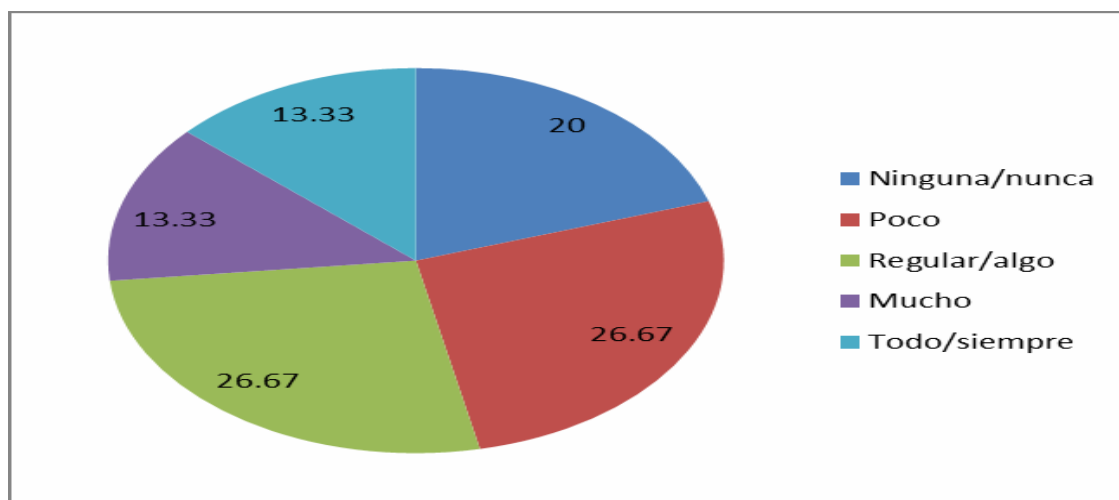


Figura 21. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros

Lo que los trabajadores perciben es que la remuneración no está de acuerdo con el desempeño y los logros alcanzados, según comentaron los trabajadores al momento de aplicar las encuestas. El 26.67% expresa que es poco, otro 26.67% regular, el 13.33% mucho, 13.33% siempre y un 20% ninguna.

Tabla 35

Siente que su remuneración está de acuerdo con el cumplimiento de sus labores

	N°	%
Ninguna/nunca	6	40
Poco	4	26.67
Regular/algo	4	26.67
Mucho	0	0.00
Todo/siempre	1	6.67
TOTAL	15	100

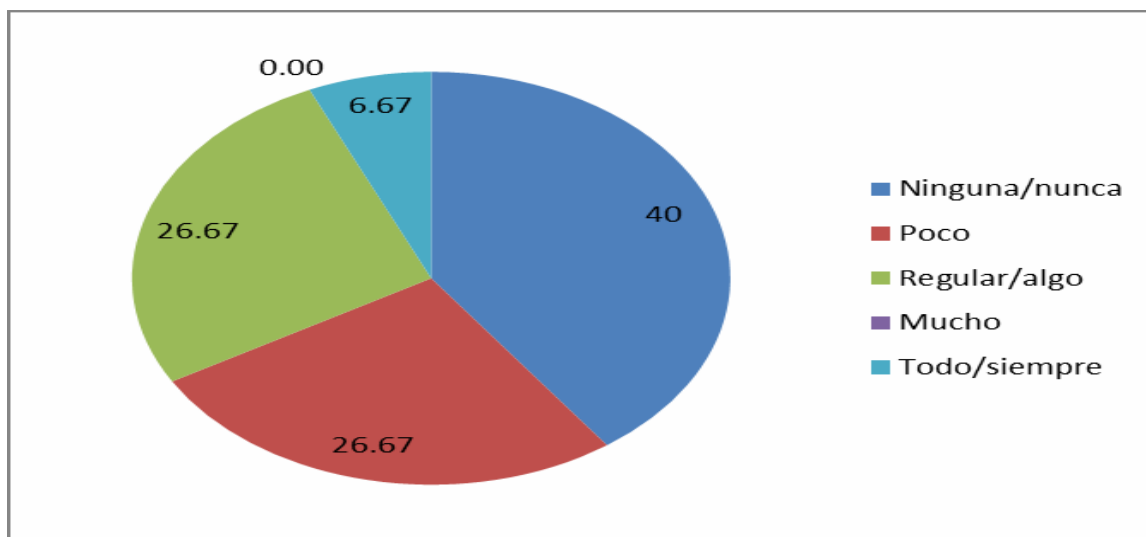


Figura 22. Siente que su remuneración está de acuerdo con el cumplimiento de sus labores

El 40% de los trabajadores manifestaron que nunca su remuneración está de acuerdo con el cumplimiento de sus labores, un 26.67% regular, otro 26.67% poco y un 6.67% siempre.

4.1.6. Buen manejo de recursos materiales

Tabla 36

Existe buena administración de los recursos

	Nº	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	7	46.67
Regular/algo	7	46.67
Mucho	1	6.67
Todo/siempre	0	0.00
TOTAL	15	100

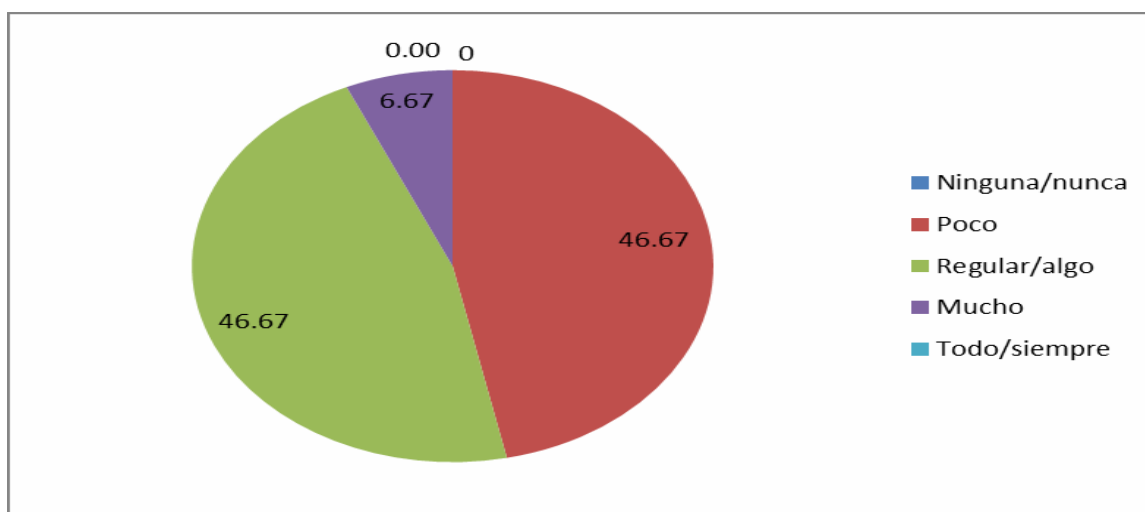


Figura 23. Existe buena administración de los recursos

Se considera que no existe una buena administración de los recursos, pues muchas veces tienen déficit de insumos, presupuesto, es decir no hay un buen control y asignación de los recursos, según comentan los encuestados. En cuanto a los resultados de la encuesta se puede observar que el 46.67% de los trabajadores perciben que la administración es regular, un 26.67% que es poco y un 6.67% que es mucho.

Tabla 37

Existe un buen manejo de la materia prima, insumo y equipos tecnológicos

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	3	20.00
Regular/algo	7	46.67
Mucho	4	26.67
Todo/siempre	1	6.67
TOTAL	15	100

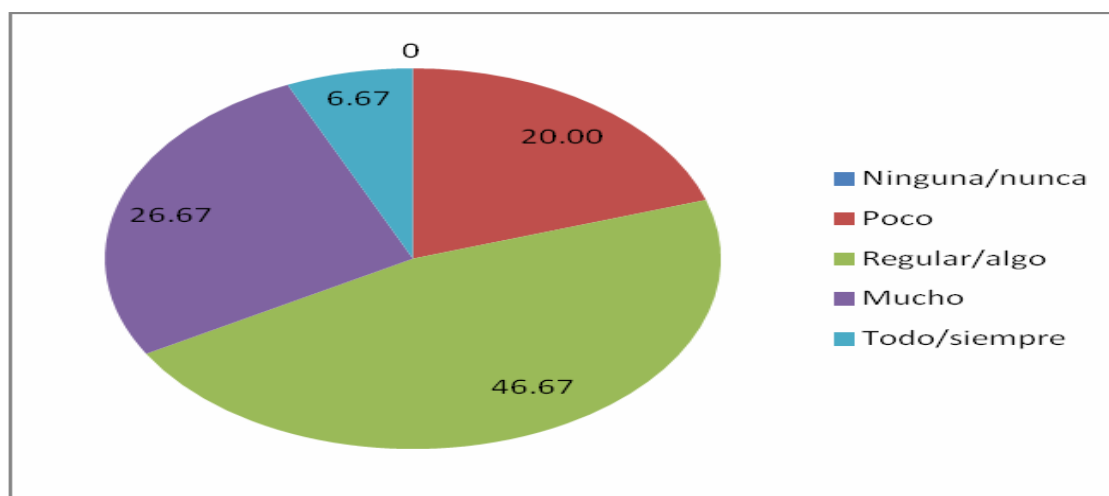


Figura 24. Existe un buen manejo de la materia prima, insumo y equipos tecnológicos

El 46.67% de los trabajadores manifestaron que es regular el buen manejo de la materia prima, insumos y equipos tecnológico, un 26.67% dijo que mucho, 20% poco y un 6.67% siempre. Se puede decir que existe un mal manejo de todos estos materiales, ya que no hay una supervisión constante por parte de los jefes.

Tabla 38

Los productos de la organización son motivo de orgullo personal

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	1	6.67
Regular/algo	6	40.00
Mucho	8	53.33
Todo/siempre	0	0.00
TOTAL	15	100

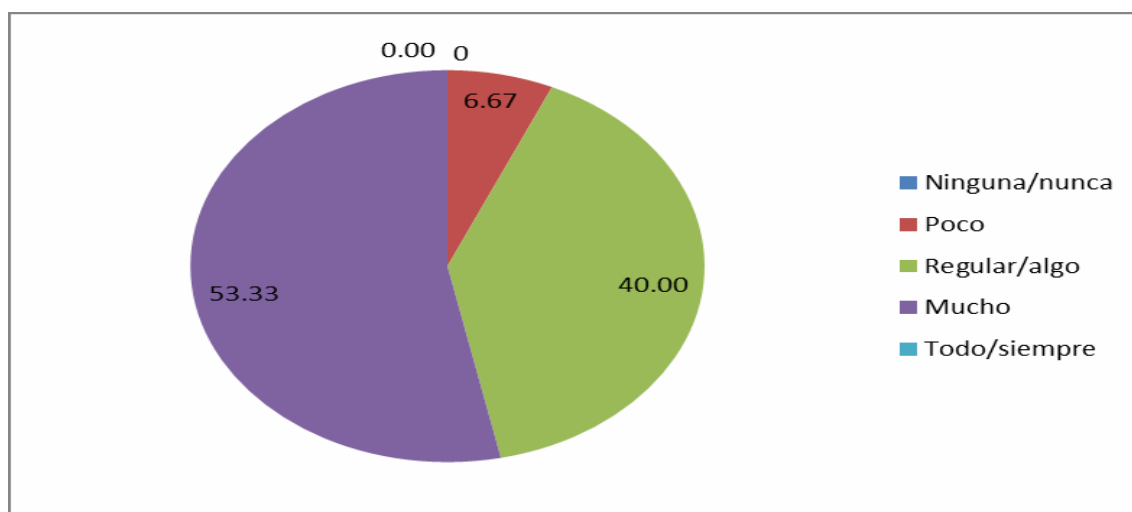


Figura 25. Los productos de la organización son motivo de orgullo personal

Para los trabajadores los productos que brindan son de calidad, los cuales son motivo de orgullo personal, pues ellos manifiestan estar medianamente capacitados para desempeñarse de la mejor manera en su área laboral, aunque reconocen que les falta actualizarse, según lo comentado por los encuestados. Esto se refleja en el gráfico en el que el 53.33% de los trabajadores consideran que sus productos son motivo de orgullo personal.

4.1.7. Manejo eficiente del tiempo

Tabla 39

Las actividades son realizadas en el lapso de tiempo que se les otorga

	Nº	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	2	13.33
Regular/algo	9	60.00
Mucho	3	20.00
Todo/siempre	1	6.67
TOTAL	15	100

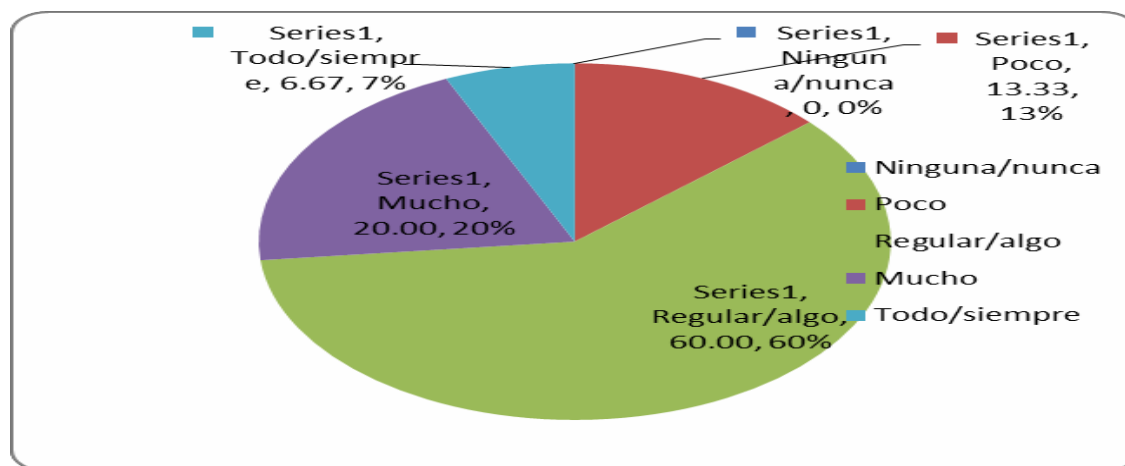


Figura 26. Las actividades son realizadas en el lapso de tiempo que se les otorga

Se considera que no existe una buena distribución del tiempo para el cumplimiento de las actividades, pues el 60% de los trabajadores expresan que es regular, un 20% mucho y un 13.33% pocas veces.

Tabla 40

Si logras culminar tus actividades y aún te queda tiempo, colaboras en otras actividades

	N°	%
Ninguna/nunca	1	6.666666667
Poco	6	40.00
Regular/algo	3	20.00
Mucho	5	33.33
Todo/siempre	0	0.00
TOTAL	15	100

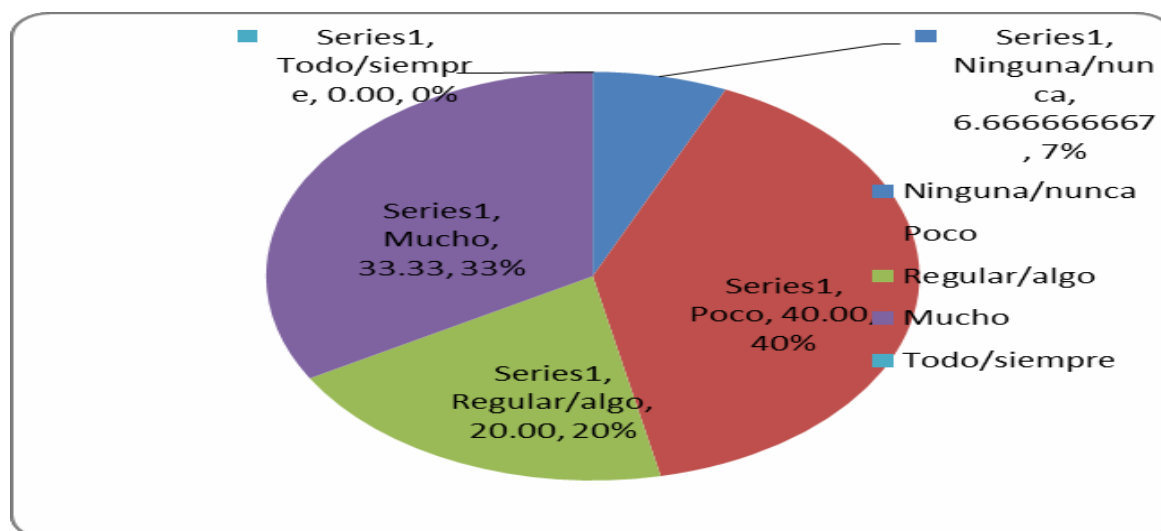


Figura 27. Si logras culminar tus actividades y aún te queda tiempo, colaboras en otras actividades

El 40% de los trabajadores manifestaron que pocas veces colaboran en otras actividades luego de culminar con las suyas, el 33.33% que muchas veces y un 20% en algunas ocasiones. Se puede observar que son muy escasas las veces en que existe una colaboración por parte de los trabajadores, no se encuentra un trabajo en equipo ni cooperación entre compañeros de trabajo.

Tabla 41

Se cumple de inmediato con los pedidos que realizan los clientes

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	0	0.00
Regular/algo	6	40.00
Mucho	4	26.67
Todo/siempre	5	33.33
TOTAL	15	100

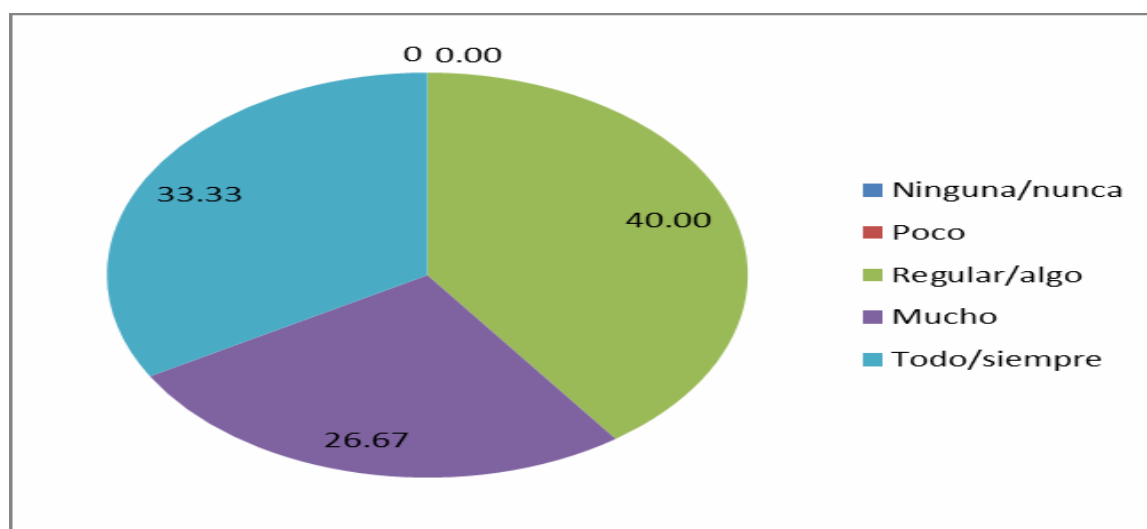


Figura 28. Se cumple de inmediato con los pedidos que realizan los clientes

El 40% de los trabajadores manifestaron que el cumplimiento de los pedidos es inmediato en regulares ocasiones, un 33.33% expresa que siempre y otro 26.67% muchas veces. Según comentaron los encuestados, este incumplimiento sucede en ocasiones en las que tienen problemas cuando hay escases de insumos o por falta de tiempo para terminar con lo encomendado.

4.1.8. Especialización

Tabla 42

Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo

	Nº	%
Ninguna/nunca	2	13.33333333
Poco	8	53.33
Regular/algo	3	20.00
Mucho	1	6.67
Todo/siempre	1	6.67
TOTAL	15	100

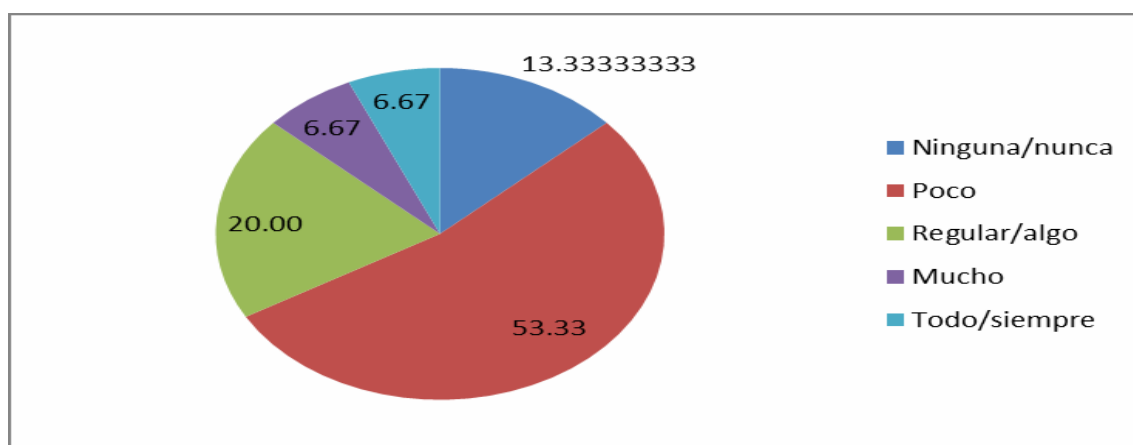


Figura 29. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo

Los trabajadores de la Fábrica de Dulces “Sipán”, manifiestan que la preparación necesaria para realizar el trabajo que reciben por parte de la organización no es la óptima para realizar sus labores en la fábrica, pues consideran que existen barreras organizacionales que impiden que realicen su trabajo eficientemente, disminuyendo de esta manera su desenvolvimiento laboral, según lo expresado por los encuestados. Se puede observar que el 53.33% manifiesta que la preparación necesaria para realizar del trabajo que reciben es poco e inclusive un 20% afirma que regular lo que reciben en cuanto a su preparación.

Tabla 43

Los trabajadores son capacitados constantemente

	N°	%
Ninguna/nunca	5	33.33
Poco	6	40.00
Regular/algo	1	6.67
Mucho	3	20.00
Todo/siempre	0	0.00
TOTAL	15	100

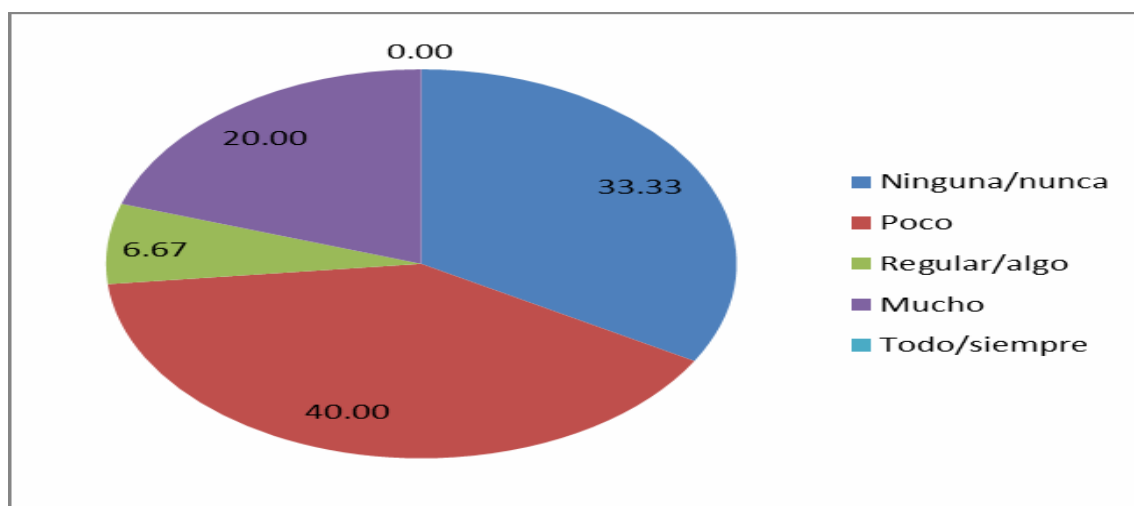


Figura 30. Los trabajadores son capacitados constantemente

El 40% de los trabajadores afirman que son pocas veces en las que reciben capacitaciones, un 33.33% ninguna vez, 20% mucho y un 6.67% en regulares ocasiones. Debido a estos resultados se puede deducir que los trabajadores, no se sienten motivados ni en la capacidad de realizar de la mejor manera sus actividades, pues no existe preocupación e interés de parte de sus jefes por la superación.

Tabla 44

Los jefes promueven la capacitación que se necesita

	N°	%
Ninguna/nunca	6	40
Poco	6	40.00
Regular/algo	2	13.33
Mucho	0	0.00
Todo/siempre	1	6.67
TOTAL	15	100

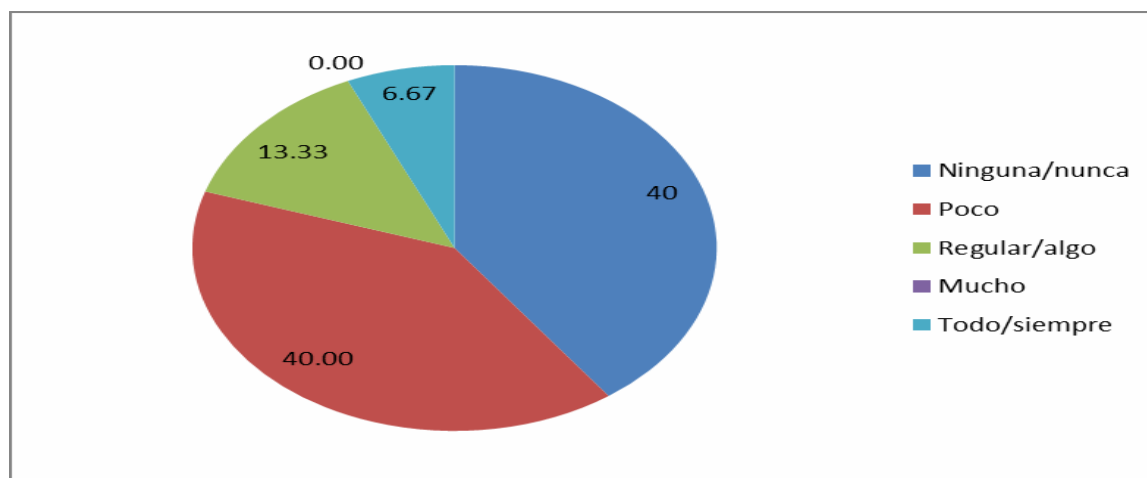


Figura 31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita

La capacitación que se necesita para los trabajadores no es promovida por parte de los jefes, pues el 40% de ellos manifiesta que pocas veces se promueve, el 40% nunca, el 13.33% regularmente y un 6.67% siempre. De acuerdo a lo comentado por los encuestados al momento del levantamiento de información, las capacitaciones están promovidas mayormente para los paileros.

Tabla 45

Los empleados con mayor experiencia, ayudan a los novatos

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	3	20.00
Regular/algo	6	40.00
Mucho	5	33.33
Todo/siempre	1	6.67
TOTAL	15	100

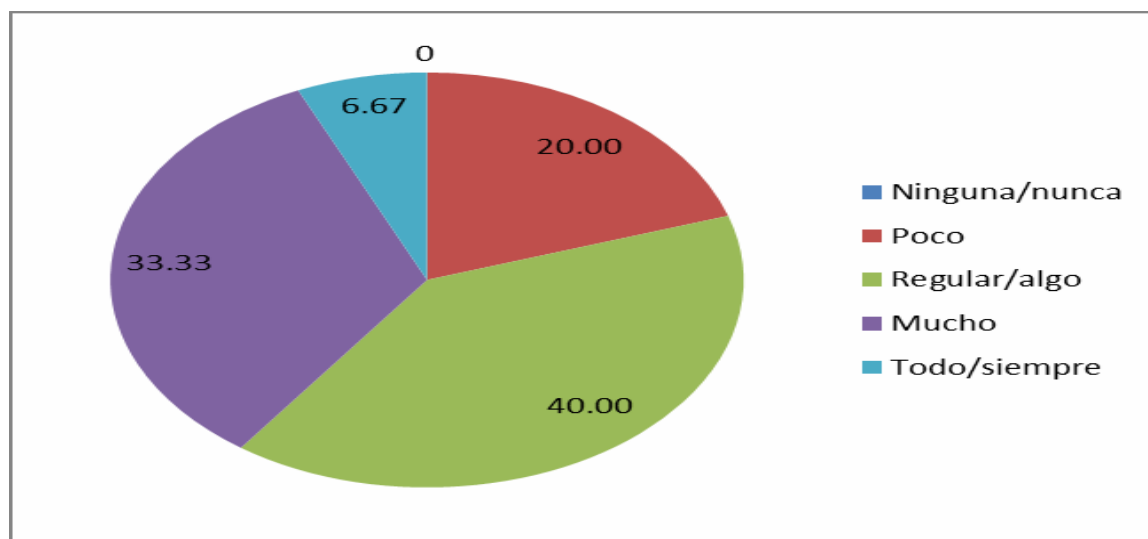


Figura 32. Los empleados con mayor experiencia, ayudan a los novatos

El 40% de los trabajadores expresan que los empleados con mayor experiencia ayudan a otros en regulares ocasiones, 33.33% muchas veces, 20% pocas veces y un 6.67% siempre. Esto refleja que es muy pobre la colaboración de parte de los trabajadores con mayor experiencia hacia los novatos, sería muy importante para la mejora del clima organizacional que estos trabajadores cooperen con los trabajadores novatos.

Tabla 46

Consideras que tu supervisor posee las facultades necesarias para dirigir

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	2	13.33
Regular/algo	9	60.00
Mucho	3	20.00
Todo/siempre	1	6.67
TOTAL	15	100

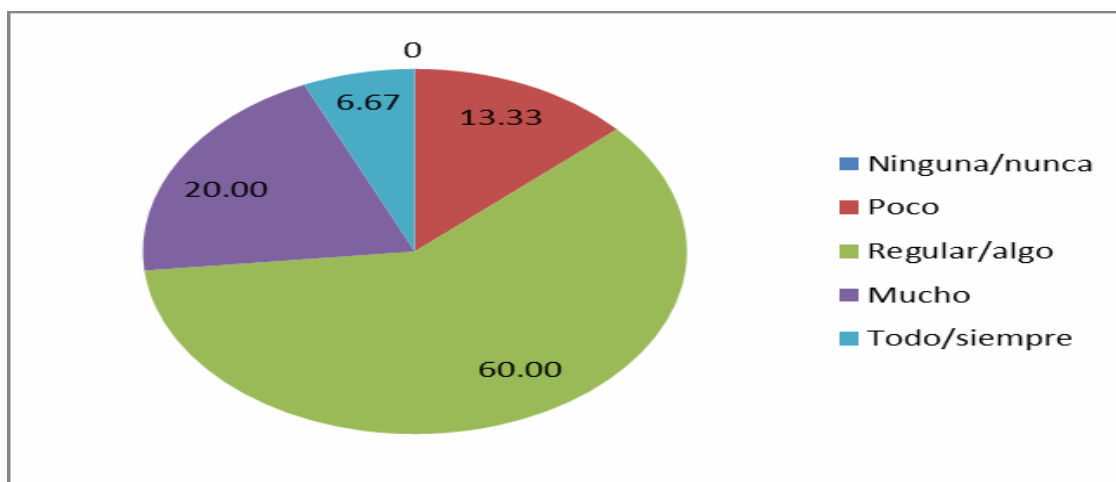


Figura 33. Consideras que tu supervisor posee las facultades necesarias para dirigir

Un significativo 60% expresa que son regulares las facultades de su supervisor para dirigir, un 20% considera que mucho y otro 13.33% poco.

4.1.9. Logros obtenidos y máxima satisfacción

Tabla 47

Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	1	6.67
Regular/algo	7	46.67
Mucho	6	40.00
Todo/siempre	1	6.67
TOTAL	15	100

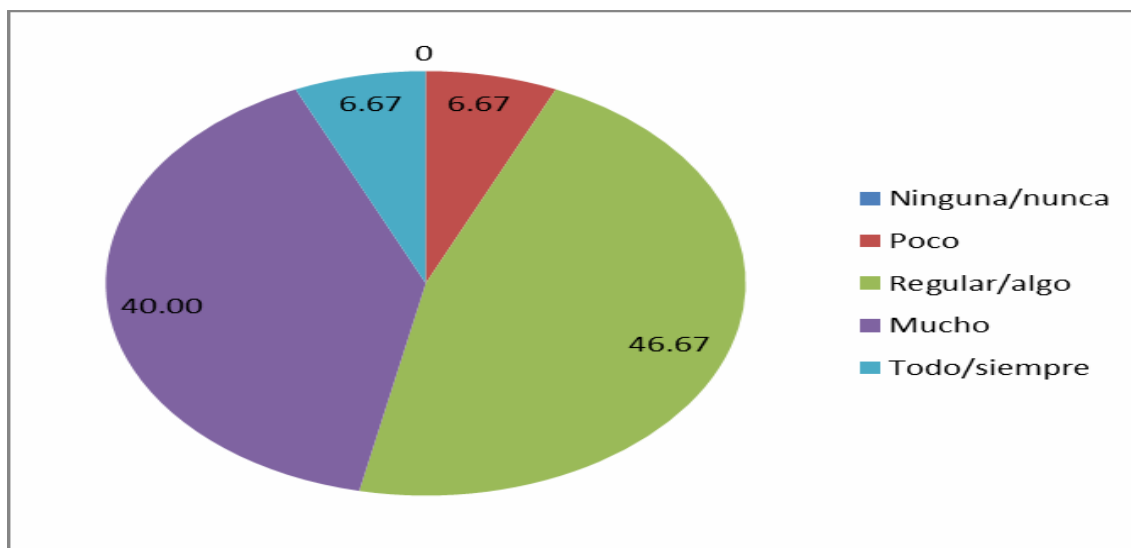


Figura 34. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo

Los trabajadores de la Fábrica de Dulces “Sipán”, el 46.67% manifestaron que algunas veces aseguran sus niveles de logro, 40% muchas veces y 6.67% pocas veces.

Tabla 48

Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	1	6.67
Regular/algo	2	13.33
Mucho	9	60.00
Todo/siempre	3	20.00
TOTAL	15	100

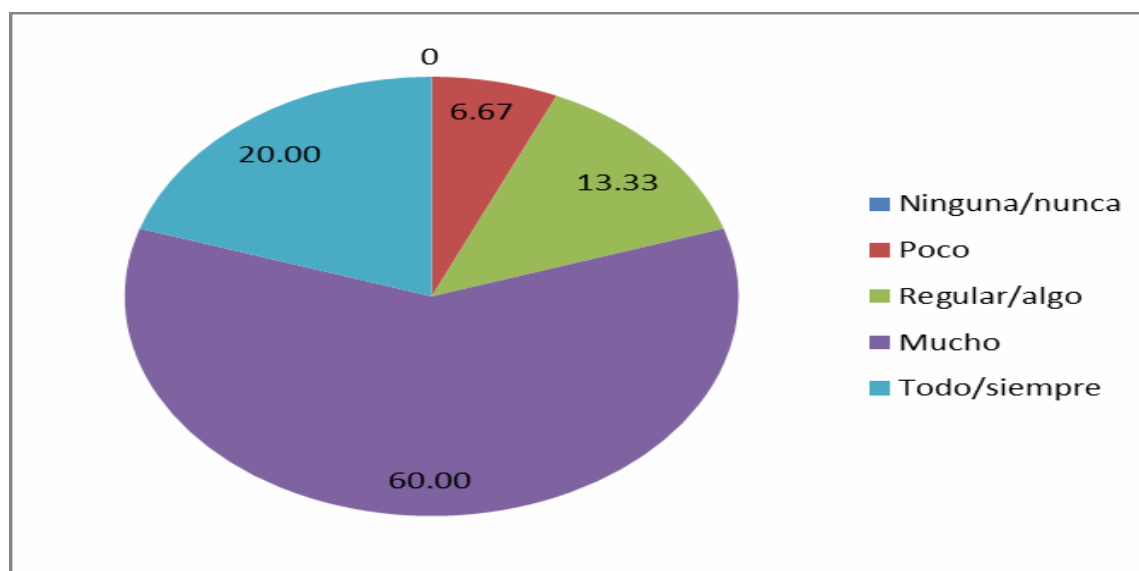


Figura 35. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante

El 60% de los trabajadores expresa que muchas veces cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante, el 20% siempre y un 13.33% en algunas veces. Esto quiere decir que cada trabajador es capaz de cumplir con sus actividades por el hecho de sentirse bien y satisfechos.

Tabla 49

Se reconocen los logros en el trabajo

	N°	%
Ninguna/nunca	6	40
Poco	3	20.00
Regular/algo	4	26.67
Mucho	2	13.33
Todo/siempre	0	0.00
TOTAL	15	100

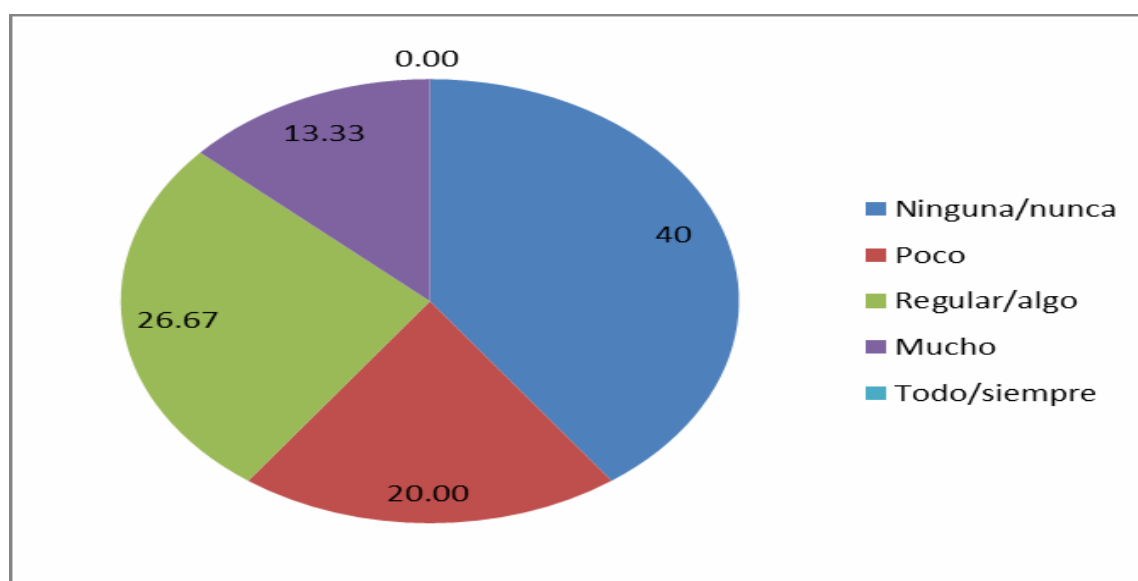


Figura 36. Se reconocen los logros en el trabajo

El 40% de los trabajadores expresa que nunca se les reconoce por los logros obtenidos, un 26.67% en algunas ocasiones, 20% pocas veces y un 13.33% muchas. Esto indica que no existe un apoyo y motivación de parte de los jefes, pues esto influye negativamente en el clima organizacional y se refleja en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

4.1.10. Consecución de metas y objetivos

Tabla 50

Los objetivos de trabajo son retadores

	N°	%
Ninguna/nunca	1	6.67
Poco	0	0.00
Regular/algo	8	53.33
Mucho	6	40.00
Todo/siempre	0	0.00
TOTAL	15	100

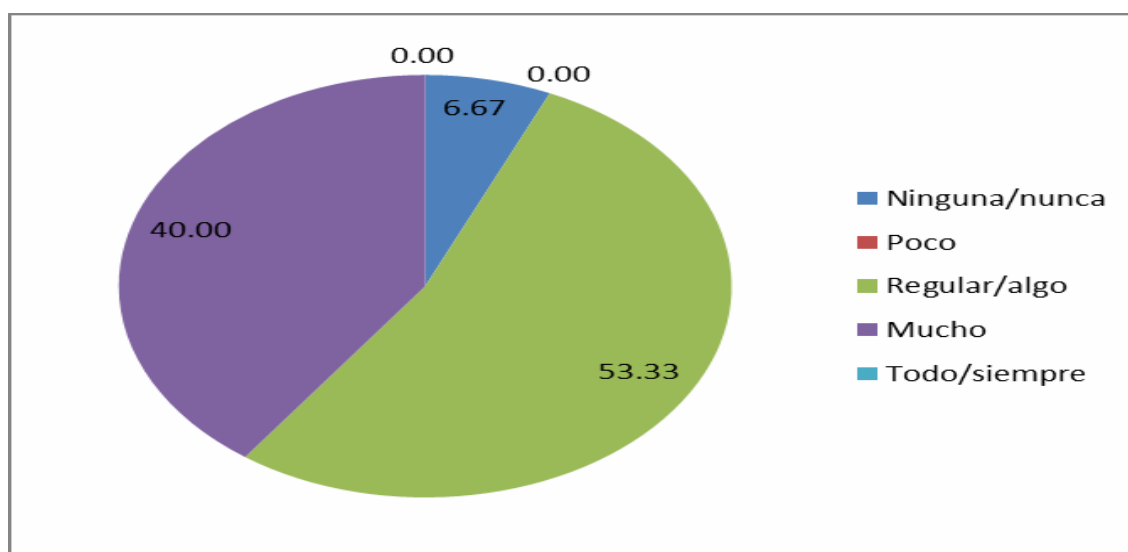


Figura 37. Los objetivos de trabajo son retadores

El 53.33% de los trabajadores manifestaron que su trabajo en algunas veces es retador, sobretodo en épocas de campañas, las cuales son muy pocas al año, otro 40% expresa que mucho y un 6.67% que nunca.

Tabla 51

Cada empleado se considera factor clave para éxito de la organización

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	1	6.67
Regular/algo	3	20.00
Mucho	7	46.67
Todo/siempre	4	26.67
TOTAL	15	100

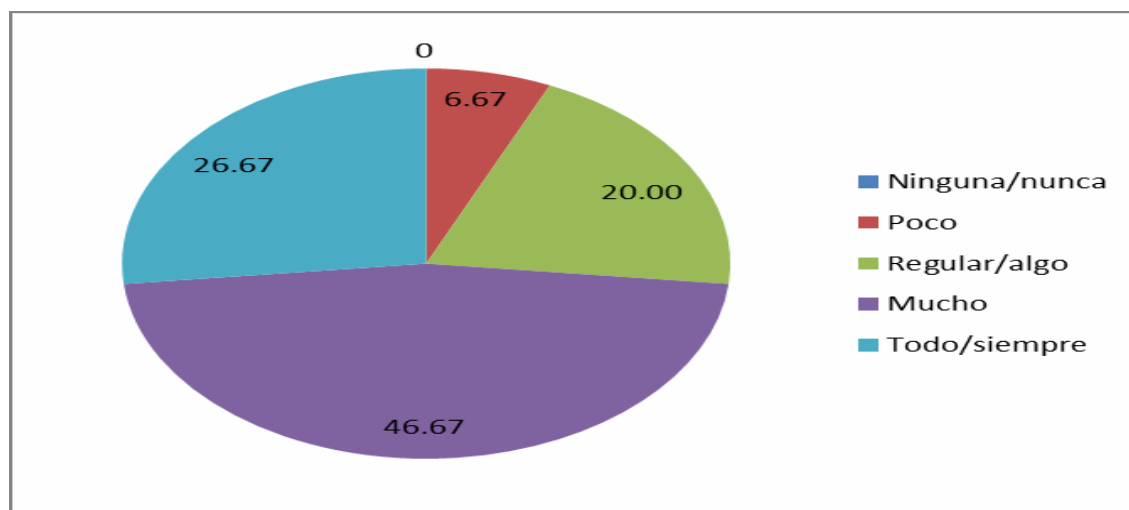


Figura 38. Cada empleado se considera factor clave para éxito de la organización

De los trabajadores de la Fábrica de Dulces “Sipán” el 46.67% se considera un factor clave para éxito de la organización, 26.67% siempre, 20% algo y un 6.67% poco.

Tabla 52

Los trabajadores están comprometidos con la organización

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	0	0.00
Regular/algo	4	26.67
Mucho	7	46.67
Todo/siempre	4	26.67
TOTAL	15	100

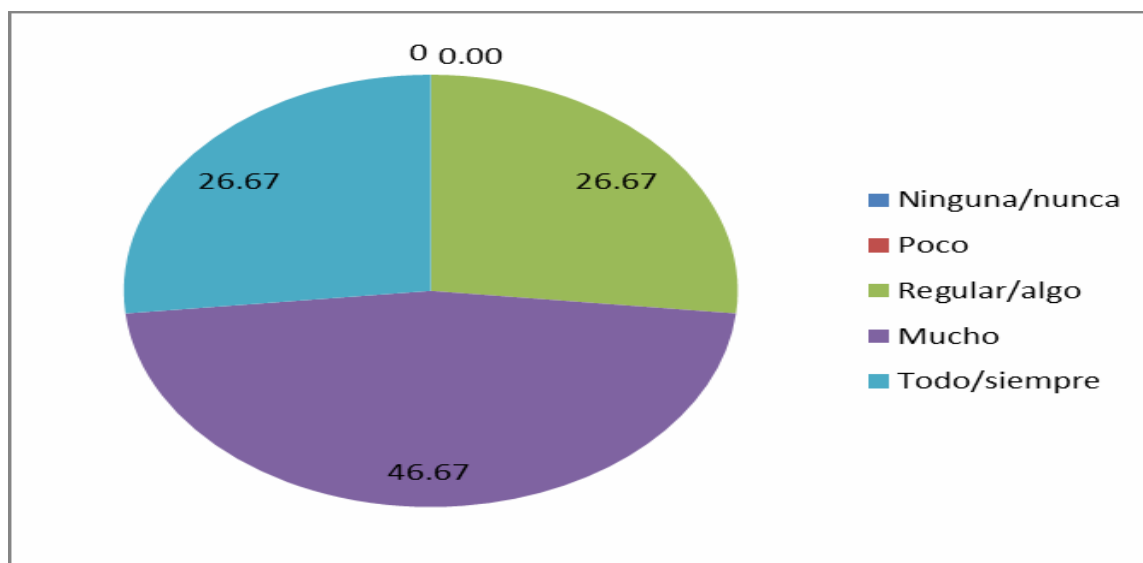


Figura 39. Los trabajadores están comprometidos con la organización

El 46.67% consideran que mucho están comprometidos con la organización, el 26.67% expresaron que siempre están comprometidos y otro 26.67% regularmente.

Tabla 53

Los objetivos de trabajo están claramente definidos

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	0	0.00
Regular/algo	4	26.67
Mucho	9	60.00
Todo/siempre	2	13.33
TOTAL	15	100

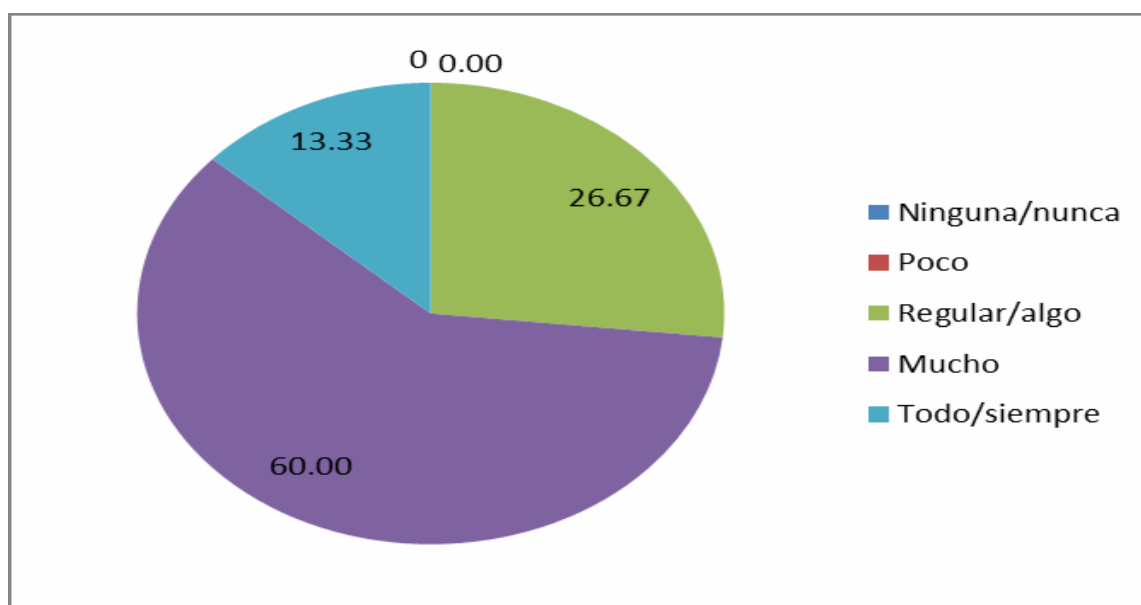


Figura 40. Los objetivos de trabajo están claramente definidos

De los trabajadores de la Fábrica de Dulces “Sipán” el 60% manifestaron que muchas veces están definidos claramente los objetivos, 26.67% regularmente y un 13.33% siempre.

4.1.11. Aprovechamiento de oportunidades del entorno

Tabla 54

Son aprovechadas positivamente las capacitaciones que ofrecen las entidades públicas

	N°	%
Ninguna/nunca	5	33.33
Poco	4	26.67
Regular/algo	2	13.33
Mucho	3	20.00
Todo/siempre	1	6.67
TOTAL	15	100

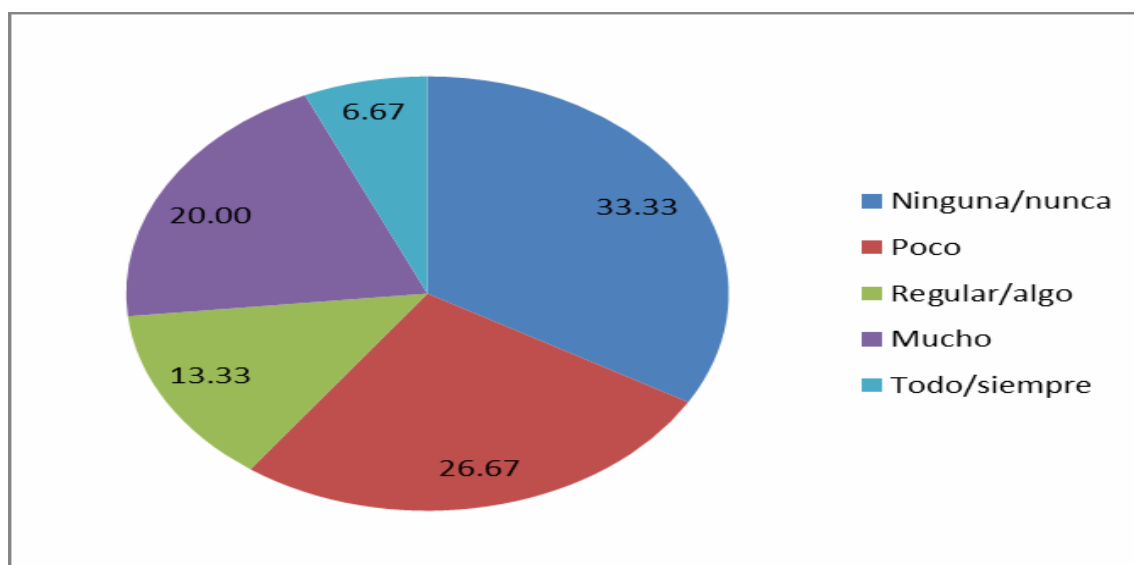


Figura 41. Son aprovechadas positivamente las capacitaciones que ofrecen las entidades públicas

El 33.33% expresó que nunca son aprovechadas las capacitaciones que ofrecen las entidades públicas, el 26.67% pocas veces, 20% mucho, 13.33% regularmente y un 6.67% siempre.

Tabla 55

Aplican en su trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones

	N°	%
Ninguna/nunca	4	26.67
Poco	2	13.33
Regular/algo	2	13.33
Mucho	2	13.33
Todo/siempre	5	33.33
TOTAL	15	100

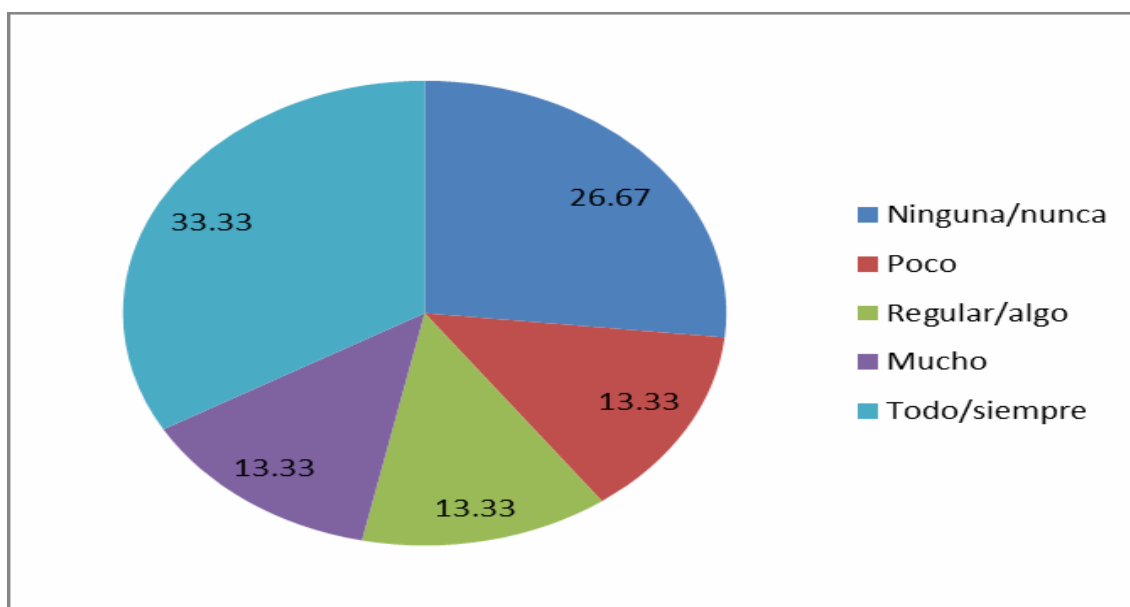


Figura 42. Aplican en su trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones

El 33.33% manifestaron que siempre aprovechan lo aprendido en las capacitaciones, 26.67% que nunca, 13.335 mucho y 26.66% regular y poco.

Tabla 56

Las ferias regionales son esperadas con expectativa por los jefes

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	0	0.00
Regular/algo	1	6.67
Mucho	7	46.67
Todo/siempre	7	46.67
TOTAL	15	100

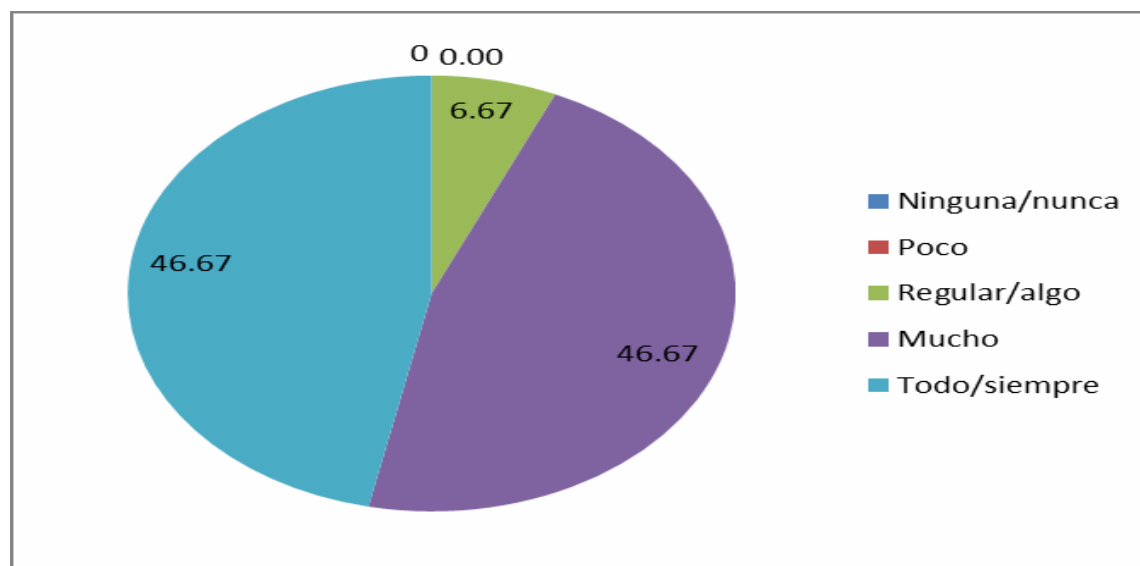


Figura 43. Las ferias regionales son esperadas con expectativa por los jefes

De los trabajadores de la Fábrica de Dulces “Sepan” el 46.67% manifestaron que siempre las ferias regionales son muy esperadas por sus jefes, otro 46.67% muchas veces y un 6.67% dijo que en regulares ocasiones.

Tabla 57

Se dispone de tecnología que facilita el trabajo

	Nº	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	1	6.67
Regular/algo	7	46.67
Mucho	5	33.33
Todo/siempre	2	13.33
TOTAL	15	100

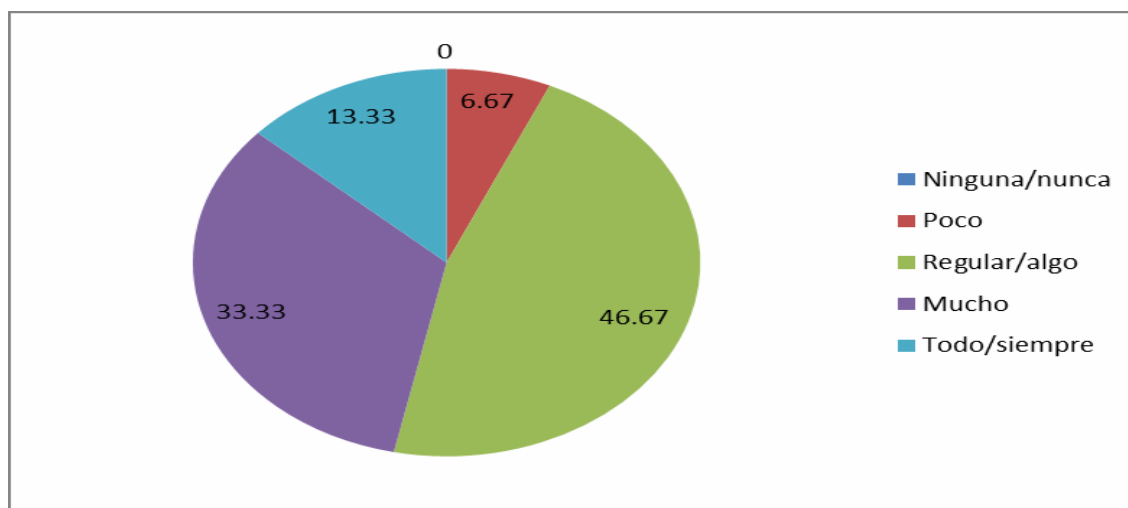


Figura 44. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo

En cuanto a este indicador, el personal considera que no trabaja con la tecnología óptima que facilite su trabajo, según lo comentado por los encuestados. El 46.67% perciben que se encuentra en un nivel regular y un 33.33% que es mucho.

4.1.12. Beneficios obtenidos

Tabla 58

Contar con las certificaciones requeridas, hacen que la empresa sea exitosa

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	0	0.00
Regular/algo	0	0.00
Mucho	4	26.67
Todo/siempre	11	73.33
TOTAL	15	100

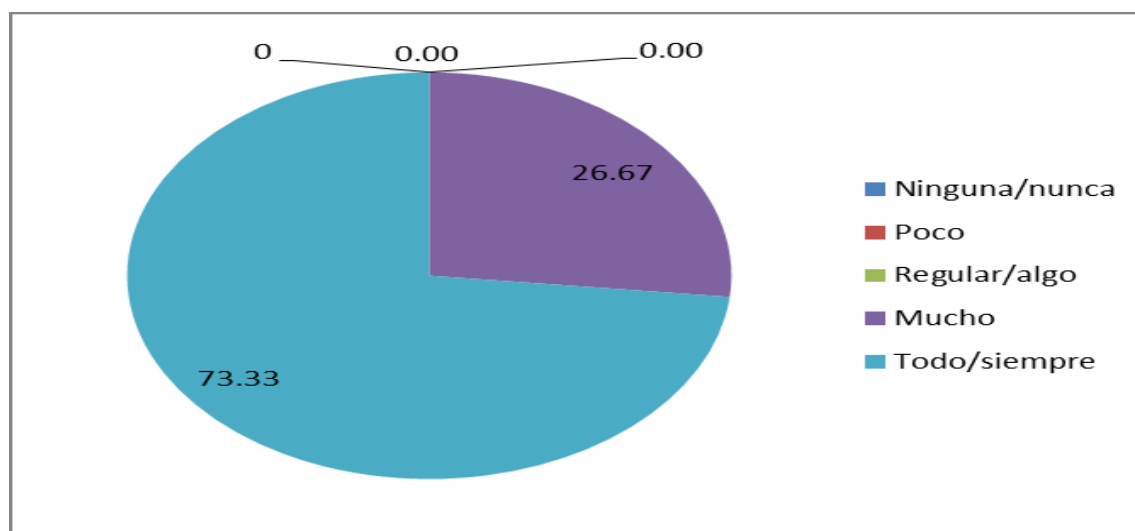


Figura 45. Contar con las certificaciones requeridas, hacen que la empresa sea exitosa

El 73.33% considera que contar siempre con las certificaciones requeridas es muy importante para que la empresa sea exitosa y un 26.67% que mucho.

Tabla 59

Se sienten satisfechos con su trabajo y el desarrollo de la empresa frente a la competencia

	N°	%
Ninguna/nunca	0	0
Poco	0	0.00
Regular/algo	3	20.00
Mucho	7	46.67
Todo/siempre	5	33.33
TOTAL	15	100

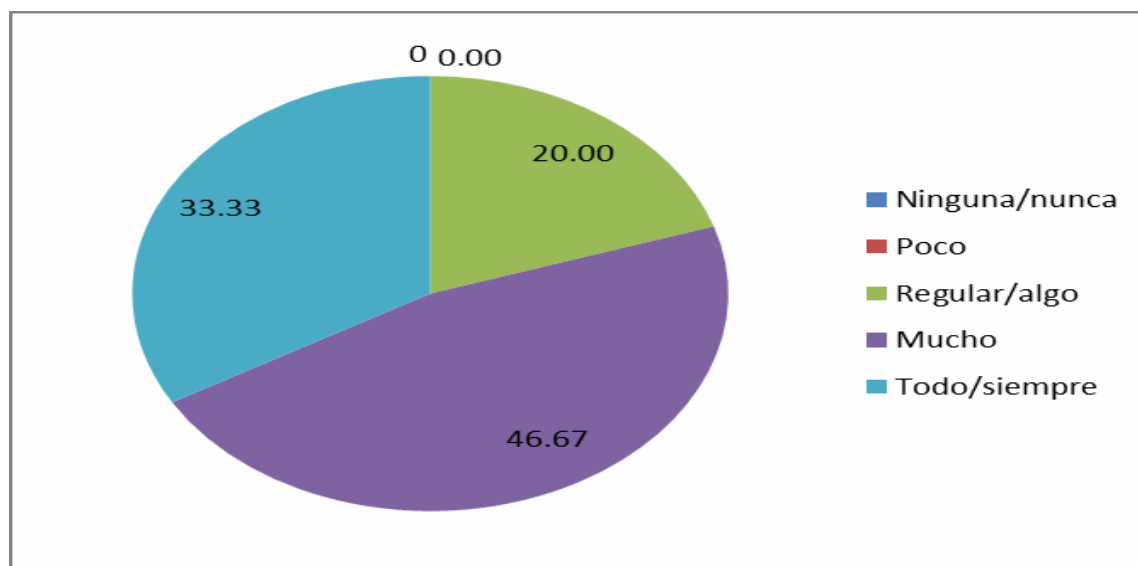


Figura 46. Se sienten satisfechos con su trabajo y el desarrollo de la empresa frente a la competencia

El 46.67% considera que muchas veces se sienten satisfechos con su trabajo y el desarrollo de la empresa frente a la competencia, un 33.33% siempre y otro 20% regular.

V. DISCUSIÓN

A través de esta investigación descriptiva que tuvo como objetivo general elaborar una propuesta de mejora del clima laboral para elevar la efectividad en la Empresa Familiar Fábrica de Dulces “Sipán” SAC, se evaluaron las variables que inciden en el clima organizacional según la Escala CL-SPC de medición del clima laboral, diseñada y elaborada por la psicóloga Sonia Palma Carrillo, siendo éstos autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales y buen manejo de recursos materiales.

En base a esto, se procederá a analizar cada una de las dimensiones anteriormente mencionadas, para conocer la percepción del personal de esta empresa y determinar el grado de clima laboral en los trabajadores de la Fábrica de Dulces “Sipán” SAC.

En referencia a los objetivos específicos se encontró la siguiente discusión:

Palma (2004) señala que Autorrealización es la apreciación del trabajador con respeto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva al futuro.

En cuanto a este nivel se encontró que el 40% del personal manifestó que las oportunidades de progreso se dan en muchas ocasiones, el 33.33% señalaron que se dan en forma regular y otro 20% que se dan en pocas ocasiones, si bien es cierto aquí no existen jerarquías ya que el trabajo que se realiza es consecutivo, si no está algo listo no se puede pasar a la siguiente fase, todos trabajan al mismo tiempo.

Asimismo, los trabajadores perciben que en la oficina se hacen mejor las cosas cada día y se encuentran en un nivel medio alto. El 20% de los trabajadores perciben siempre se hacen las cosas bien en el trabajo y un 33.33% que se hacen mucho mejor cada día y un 40% menciona que es regular, por lo que se puede decir que este indicador se encuentra en un nivel medio alto. En este aspecto se puede comentar que los trabajadores en su mayoría perciben que realmente hacen bien las cosas cada día, y esto se logra con niveles motivacionales que van desde medianos a altos.

Igualmente, los trabajadores perciben que se cuenta con oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede en un nivel medio alto. A nivel general, el 40% de los trabajadores consideran que las oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede son muchas, para otro 40% son regulares y un 20% considera que siempre posee oportunidades por lo que se puede expresar que este indicador se encuentra en un nivel medio alto.

En referencia a lo observado, los trabajadores perciben que el cumplimiento de las tareas diarias les permite el desarrollo personal en un nivel medio alto, por lo que un 40% manifiesta que cumplir con las tareas diarias les permite mucho desarrollo personal y otro 40% les permite siempre desarrollarse personalmente, esto se debe a la naturaleza del trabajo que realizan, es decir implica un nuevo aprendizaje, conocimiento de la organización y un involucramiento con sus procesos y por esto se puede decir que este indicador se encuentra en un nivel medio alto.

El 26.67% de los trabajadores manifestaron que en muchas ocasiones la empresa promueve el desarrollo de su personal, un 40% entre siempre y regulares ocasiones y un 33.33% que son muy en muy pocas ocasiones. Es importante que la

empresa demuestre un poco más de interés el nivel de percepción de los trabajadores, pues esto va a lograr poseer empleados que constantemente busquen mejorar y estén acostumbrados a aprender siempre a lo largo de su vida laboral y profesional.

Con respecto a lo observado, el 53.33% de los trabajadores consideran que en la organización son regulares las opciones para alcanzar calidad de vida laboral, en un nivel bajo. Este indicador muestra casi un resumen de la dimensión autorrealización, pues para que los trabajadores perciban como bueno el nivel de calidad de vida en el trabajo que ofrece la empresa, es más que la consideren como mejor opción.

Se puede observar que un 33.33% expresó que se siente comprometido con el éxito de la organización en un nivel alto, un 20% en un nivel muy alto y otro 33.33% en un nivel regular, por lo que se puede decir que este indicador se encuentra en un nivel medio alto.

De otro lado, 40% de los trabajadores manifestaron que el nivel de cooperación entre sí se encuentra en un nivel bajo, mientras que un 33.33% expresa que muchas veces existe cooperación entre sí, por lo que se puede decir que este indicador se encuentra en un nivel bajo. Robbins (2004) y Amorós (2007) dicen que el compromiso es el elemento fundamental para la generación de equipos de trabajo eficientes, que parte del compromiso generado con el trabajador mismo, luego con sus compañeros y a su vez con el objetivo común, es decir que en esta empresa se puede decir que no tiene una clara orientación a la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento, basado en la generación de compromiso como máxima fundamental, que a su vez hace que los trabajadores

se preocupen por cooperar entre sí para el cumplimiento de sus objetivos, tanto organizacionales como individuales.

En referencia a lo observado, el 40% de los trabajadores manifestaron que el grupo de trabajo se encuentra funcionando como un equipo regularmente integrado; otro 26.67% dice que esto ocurre siempre y un 20% que son muchas las veces en que se trabaja con integración.

Igualmente, Rodríguez (1999) señala que el clima laboral afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.

Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tiene la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional. De acuerdo a los resultados encontrados, el nivel de compromiso con su trabajo y la organización se encuentra en un nivel medio alto, lo que es coherente con los demás indicadores relacionados con la formación de equipos de trabajo integrados, con tener responsabilidades claramente definidas y en la que existe interacción con sus superiores, que a su vez apoyan a sus trabajadores para superar obstáculos basados en una claridad de visión, misión y objetivos de la organización, en un ambiente colaborativo y con trato justo, los cuales son percibidos por los trabajadores en un nivel medio alto también. El tener todos estos indicadores en el nivel antes mencionado, hace que el clima laboral sea propicio para el desarrollo de las personas en la organización, basado en la búsqueda de un alto nivel de compromiso tanto de los jefes como de los

trabajadores y que promuevan niveles motivacionales y de satisfacción altos en los mismos.

Palma (2004) menciona que la Supervisión son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación área las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Lo más llamativo de esta dimensión, se presentará a lo largo de la discusión de ésta con respecto al clima laboral. Para comenzar se puede afirmar que todos los indicadores que sirven para medir esta dimensión, están en un nivel bajo, lo que indica que, con respecto a la supervisión, los trabajadores perciben que la empresa está descuidando el mejoramiento de los estilos de dirección y control, según lo comentado también por los trabajadores en el momento de realizar la encuesta.

Un tema que llamó la atención fue la percepción que tiene los trabajadores con respecto a si su jefe se interesa por su trabajo y los resultados se ubicaron en un nivel bajo. Para generar un buen clima laboral es importante que el trabajador sienta que a su jefe le interesa lo que hace y perciba si es capaz de alcanzar los objetivos de la organización, es decir el trabajador necesita saber si confían en él, y a partir de esto entregarle toda la retroalimentación posible para que sea captada e interiorizada al máximo, y que finalmente se haga realidad el hecho de llegar a tener el trabajador exitoso que toda organización requiere (Amorós, 2007). Por lo tanto, se puede decir que en la Fábrica de Dulces “Sipán”, no existe una clara tendencia de haber desarrollado un clima laboral positivo, pues los resultados encontrados no guardan estrecha relación con lo afirmado por el autor antes mencionado.

En referencia a los indicadores de reconocimiento y valoración del desempeño se puede afirmar que se encuentra en un nivel muy bajo. Amorós (2007) menciona que los trabajadores necesitan que la empresa genere programas de reconocimiento del empleado para obtener un alto rendimiento de éstos, con el fin de brindar un servicio de calidad y que innove constantemente sus procedimientos en beneficio de sus usuarios, pues los empleados son los únicos que pueden generar ventajas competitivas que le entreguen alto valor agregado al servicio, que los diferencia de otros y dándole sostenibilidad a la organización. Es por eso que, a pesar de encontrarse los indicadores en un nivel bajo, es importante generar programas de reconocimiento para elevar el nivel motivacional y satisfacción de los trabajadores, lo que mejorará en consecuencia el clima laboral de la empresa. Esto a su vez está relacionado con la existencia de un sistema de control y seguimiento del trabajo realizado a los empleados, pues eso les ayudará a los jefes a evaluar el desempeño eficientemente y demostrarles a los trabajadores que realmente se preocupan por su éxito en el trabajo, que escuchan sus planteamientos y les entreguen a partir de esto un apoyo eficaz valorando adecuadamente su trabajo y logros.

Palma (2004) señala que la Comunicación es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente el funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Con respecto al acceso de la información y a la fluidez de la misma en la oficina, se puede indicar que se encuentran en un nivel bajo, según los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

Flores (1999) expresa que para comunicar bien hay que percibir bien. La clave del proceso de comunicación organizacional es asegurar que la persona correcta reciba la información exacta en el momento preciso y con la asertividad necesaria. Esto explicaría los resultados del indicador relacionado con la comunicación armoniosa en los grupos de trabajo, que, para este caso, se encuentra en un nivel medio alto. Es decir, que al considerar los trabajadores que la relación con sus compañeros de trabajo es armoniosa, aparte de percibir que la fluidez de la comunicación no es la adecuada en la empresa, se encuentra en un nivel bajo. El detalle está en que la empresa no se preocupa por fomentar y promover la comunicación interna, sin darse cuenta que el proceso de comunicación organizacional es asertivo en un nivel medio alto, de tal manera que las personas en la empresa deberían recibir la información correcta en el momento preciso, otorgarle dicha información a la persona adecuada, en el lugar adecuado y expresado con las palabras adecuadas para que realmente entienda el mensaje. Esto generaría en la empresa una alta probabilidad de generar realmente equipos eficientes de trabajo.

Palma (2004) señala que las Condiciones Laborales son los reconocimientos de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Para esta dimensión uno de los indicadores que más llamó la atención fue la percepción de los trabajadores con respecto a si la remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones, en el que el personal considera que está claramente en un nivel medio (53.33% a nivel regular), es decir que casi no perciben que es atractiva.

Otro indicador que se considera necesario analizar, es el que muestra la percepción de los trabajadores con respecto a si la remuneración está de acuerdo

con el desempeño y los logros del ocupante del cargo, que se encuentre en un nivel medio alto. El 26.67% considera que este indicador está a nivel regular, otro 26.67% que es poco y un 20% que nunca, es decir casi no sienten que su remuneración es coherente con su desempeño y menos con sus logros. Esto refuerza la conclusión del indicador anterior, en el que se podría decir que sería interesante revisar los procesos para la administración de remuneraciones y estudiar la posibilidad de generar paga variable a todos los trabajadores de la empresa en general, relacionándolos con su desempeño y logros obtenidos en un periodo de tiempo.

Respecto al buen manejo de los recursos materiales, se observa que no existe una buena administración de los recursos, pues muchas veces encuentran un déficit de insumos, presupuesto, es decir no hay un buen control y asignación de los recursos, según comentan los encuestados, en cuanto a resultados se puede observar que el 46.67% de los trabajadores perciben que la administración de los recursos materiales es regular y un 46.67% que es poco.

Otro indicador importante que se considera analizar, el que muestra la percepción de los trabajadores con respecto a si los productos de la organización son motivo de orgullo, para el 53.33% de los trabajadores los productos que brinda la empresa son de calidad, los cuales son motivo de orgullo personal, pues ellos manifiestan estar medianamente capacitados para desempeñarse de la mejor manera en su área laboral, aunque reconocen que les falta actualizarse. Se puede concluir que esta variable se encuentra en nivel medio alto.

En referencia al manejo eficiente del tiempo, se considera que no existe una buena distribución del tiempo para el cumplimiento de las actividades, el 60% de los trabajadores expresan que las actividades son realizadas en el lapso de tiempo

que se les otorga regularmente; así como el 40% de los trabajadores también manifiestan que si logran culminar con sus actividades y aún les queda tiempo, colaboras en otras actividades esto sucede muy pocas veces, es decir son muy escasas las veces en que existe una colaboración por parte los trabajadores, no se encontró un trabajo en equipo que sepan administrar su tiempo eficientemente.

Por último, es necesario analizar el indicador se cumple de inmediato con los pedidos que realizan los clientes, un 40% manifestó que es regular el cumplimiento, el 26.67% que muchas veces y otro 33.33% que siempre se cumple con rapidez, por lo que se puede concluir que esta dimensión se encuentra en un nivel medio alto.

Flores (1999) señala que la Especialización es el proceso por el que un individuo, un colectivo o una institución se centra en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido en vez de abarcar la totalidad de las actividades posibles o la totalidad del conocimiento.

En referencia a los indicadores se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo, se otorga y promueve capacitación constante a los trabajadores, el 53.33% manifestaron que el nivel de estos indicadores está bajo, que son pocas las veces en que sucede esto, que no reciben por parte de la organización una óptima preparación para realizar sus labores en la fábrica, pues consideran que existen barreras organizacionales que impiden que realicen su trabajo eficientemente, disminuyendo de esta manera su desenvolvimiento laboral, de lo cual se puede deducir que los trabajadores no se sienten motivados ni en la capacidad de realizar de la mejor manera sus actividades, pues no existe preocupación e interés de sus jefes por la superación; según lo expresado por los encuestados.

De acuerdo a la dimensión de logros obtenidos y máxima satisfacción, es para uno importante analizar los indicadores de cada trabajador asegura sus niveles de lo logro en el trabajo, donde se encontró que el 46.67% de los trabajadores manifestaron que esto se da en un nivel regular, que en realidad realizan sus actividades por el simple hecho de recibir su remuneración mas no por el hecho de realizar bien las cosas y así ir logrando alguna superación; también consideran algo contrario como que para el 60% de los mismo expresó que en muchas oportunidades cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante, pues especulan que en algún momento los directivos puedan hacerle algún reconocimiento por el cumplimiento de sus actividades en un tiempo determinado.

Respecto a la consecución de metas y objetivos, un 53.33% de los trabajadores consideran que los objetivos de trabajo son retadores en un nivel regular, mientras que el 40% considera que se encuentra en un nivel alto.

Otros indicadores que se considera importantes para analizar son los de que cada empleado se considera factor clave para éxito de la organización; donde el 46.67% manifestó que se encuentran en un nivel alto, pues están conscientes que sin ellos la empresa no saldría adelante, pues depende de su trabajo para que la empresa logre alcanzar sus metas y logre un desarrollo con el paso del tiempo, así también como en el indicador los trabajadores están comprometidos con la organización, se encontró que el 46.67% consideran que esto se encuentra en un nivel alto, por lo que saben que sienten que sus objetivos de trabajo están claramente definidos.

Respecto al aprovechamiento y oportunidades del entorno, esta dimensión está conformada por tres indicadores como; son aprovechadas positivamente las

capacitaciones que ofrecen las entidades públicas, el 33.33% considera que nunca y otro 26.67% que muy pocas veces estas capacitaciones son aprovechadas, pues comentan al momento de la realización de la encuesta que para ellos estas capacitaciones no están a un buen nivel, ni llenan sus expectativas, que en la mayoría de ocasiones dichas capacitaciones son simple y sencillas.

Otro indicador importante, es si las ferias regionales son esperadas con expectativas por los jefes, el 46.67% de los trabajadores manifestaron que siempre y otro 46.67% que muchas veces, esto quiere decir que esta dimensión se encuentra en un nivel medio alto.

Beneficios obtenidos, se considera esta dimensión una de las más importantes debido a su influencia en el desarrollo y crecimiento de la organización, dentro de la cual se encuentra indicadores como contar con las certificaciones requeridas hacen que la empresa sea exitosa, el 73.33% de los trabajadores consideran que es muy importante, debido a que son una empresa dedicada la fabricación de productos para el consumo humano y por lo mismo es de mucha importancia contar con las certificaciones necesaria. Así también como, se sienten satisfechos con su trabajo y el desarrollo de la empresa frente a la competencia, el 46.67% consideran en un nivel alto este indicador, pues para ellos es motivo de orgullo ser reconocidos en la región.

VI. PROPUESTA

Mediante este trabajo de investigación y por a través de los resultados obtenidos acerca de los factores que determina el clima organización en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque, se pudo llegar a la siguiente propuesta de plan de mejora para la organización.

- En referencia al nivel de autorrealización del trabajador, en la empresa familiar Fábricas de Dulces “Sipán” SAC – Lambayeque
 - Trabajar en un plan integrado de capacitación y entrenamiento a cada uno de los colaboradores, apoyado en un proceso de evaluación de desempeño que deberá ser actualizados periódicamente en base a las competencias que requiera el puesto, siempre relacionado con las mejoras favorables para la empresa, así mismo se debe buscar el desarrollo del personal, en lugar de preocuparse por sustentar castigos y sanciones, con el fin de elevar los niveles de desempeño laboral, así como su compromiso con la institución.
 - Desarrollar una propuesta integral que busque la mejora del personal de toda la organización, mediante charlas de Coaching en primera instancia, para que el personal desarrolle formas de ser, que lo lleven a la excelencia y que busque la generación de compromiso primero con su propio yo y luego con la organización, estas charlas ayudarán al mejor comportamiento y se de cada uno de los colaboradores.
 - Iniciar un plan integrado de reconocimiento del trabajador en base a la consecución de los objetivos organizacionales, a nivel individual y también a nivel grupal, de tal manera que no solo se reconozca a la persona que alcanza

sus objetivos, sino a toda el área de trabajo, mediante el planteamiento de metas claras.

- En referencia al grado de involucramiento laboral de los colaboradores en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque
 - Si bien es cierto el nivel de compromiso se encuentra en un nivel medio bajo aproximadamente un 40% de los trabajadores consideran que están regularmente comprometidos con los objetivos de la organización, es por eso que la empresa familiar fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque deberá designar reuniones de confraternidad con el fin de lograr elevar el nivel de compromiso entre los colaboradores y a su vez con la empresa misma.
 - Empresa fábrica de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque deberá preparar un programa de sensibilización de los trabajadores, orientados a alcanzar el conocimiento e interiorización de la misión, visión y los objetivos de esta empresa para que se sienta identificado con esta.
 - Los directivos de la empresa familiar necesitan desarrollar programas de involucramiento de los empleados en la toma de ciertas decisiones en tareas de responsabilidad, con el fin de generar una cultura de autonomía y así mismo darle la confianza necesaria al colaborador, también se debería difundir a través de la página web el reconocimiento del colaborador del mes; del mismo modo deberían convocar reuniones periódicas con el personal para escuchar sugerencia que busquen mejorar dichos planes y métodos de trabajo.

- En referencia al nivel de Supervisión en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque
 - Los directivos de esta empresa familiar deberán generar programas de liderazgo con el fin de mejorar sus habilidades en dirección de personas, partiendo de su formación a nivel personal, es decir conocimiento de ellos mismos, las formas de ser que los gobiernen, sus paradigmas, entre otros, todo esto orientado a promover el éxito del empleado en la organización.
 - Trabajar en optimizar los procesos de supervisión de los trabajadores, de tal manera que los empleados no lo perciban como una fuente de suspensión e inclusive despidos, para ser considerados como la manera más eficiente y eficaz de generar una retroalimentación positiva de mejora continua.

- En referencia al nivel de Comunicación en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque
 - Es necesario capacitar, instruir a todo el personal en general, incluyendo a los directivos en técnicas para desarrollar canales de comunicación ascendente y descendente, de tal manera que la comunicación fluya en ambos sentidos, así mismo se evitara la mala interpretación de ciertas conversaciones dentro de la empresa.
 - Es necesario establecer políticas de “Gerencia de puerta libre” por parte de los directivos, de tal manera que los colaboradores sientan y perciban que tienen acceso a conversar con sus superiores. Así mismo se debe mantener los canales de comunicación abiertos, lo que propiciara el aumento de los niveles

motivacionales y por consiguiente la mejora de los niveles de desempeño de los colaboradores en la empresa.

- En referencia al nivel de Condiciones laborales en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque
 - Se sugiere generar programas de capacitación y entrenamiento, que partan de los resultados de una evaluación de desempeño moderna y eficiente; y que, en algunos casos, servirá para reforzar lo que ya saben o simplemente se les informará de los nuevos cambios que pudieran generarse en los procesos de trabajo; así como en otros casos, en que les servirá para corregir deficiencias tanto personales como del proceso de trabajo.
 - Mejorar los niveles remunerativos a los colaboradores, pero basado a su competencia, generando así una cultura de esfuerzo según cada quien lo disponga. Es claro que no se debe descuidar los incrementos o bonificaciones por años de servicio.
- En referencia al Buen manejo de recurso materiales en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque)
 - Se considera que es necesario establecer políticas de cuidado intensivo con ciertos instrumentos utilizados en la elaboración de los productos que ofrece esta distinguida empresa familiar.
 - Capacitar y entrenar a todos los colaboradores de esta empresa familiar a realizar dichos trabajos con tal conciencia que se deba respetar los costos que tiene cada material, ya sea insumos o materia prima.

- En referencia al nivel de Manejo eficiente del tiempo en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque
 - Analizar los procesos del desempeño de cada uno de los colaboradores con el fin de llegar a cabo ciertas tareas indicadas con el eficiente tiempo, que cada uno tiene para cumplir dichas tareas.
 - Se considera también que debe existir la armonía, compañerismo, concientizando a cada uno de los colaboradores, que, si bien es cierto, cada uno tiene dicha tarea en un lapso de tiempo, pero si al terminar aun le resta tiempo de lo ya propuesto se podría ayudar a colaborar a otro compañero, así se ayudaría a maximizar la producción y a al buen clima organizacional.
- En referencia al nivel de Especialización en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque
 - Capacitar y entrenar a todo el personal, para la realización de sus trabajos correspondientes, con la finalidad de poder realizar cada día mejor ciertos procedimientos de elaboración para la mejora continua de esta empresa familiar.
 - Realizar charlas informativas lo cual les permitirá informarse de los nuevos avances de cómo mejorar su camino profesional laboral.
 - Analizar a cada colaborador con el fin de lograr enriquecer su forma de trabajo para la mejor utilización de los recursos.

- En referencia al noveno nivel de Logros obtenidos y máxima satisfacción en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque
 - Se sugiere dar a conocer, al mejor colaborador del mes, para generar así el mejor desempeño de cada uno y así se esforzarán cada vez más por ser los mejores.
 - De una u otra forma la motivación influye de manera clave en logros obtenidos y en la máxima satisfacción de pertenecer a esta empresa, se podría proponer también, en realizar actividades fuera de la hora de trabajo, como por ejemplo un domingo, taller de manualidades, ahí se estaría enlazando a cada uno de los colaboradores, haciendo uso de sus destrezas, es un modo de interactuar y así fomentar el buen clima organizacional en esta empresa familiar.
- En referencia al nivel de Consecución de metas y objetivos en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque
 - Desarrollar una propuesta integral que busque el desarrollo del personal en general, con el propósito de lograr cumplir ciertas metas – objetivos que le permita autorealizarse a cada uno de los colaboradores.
 - La empresa familiar dulces “Sipán” SAC – Lambayeque debe dar a conocer a todos sus colaboradores su misión, visión, valores mediante una charla informativa, lo cual les permitirá desarrollarse como tal, y así, puedan saber hasta dónde pueden llegar trabajando en esta empresa.

- En referencia al nivel de Aprovechamiento de oportunidades del entorno en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque
 - Ayudar a los colaboradores, analizar e interpretar las capacitaciones dadas por las entidades públicas para el mejor entendimiento de estas y así lograr desempeñarse con lo aprendido.
 - Buscar el fortalecimiento del desarrollo de habilidades sociales relacionadas específicamente con la consecución de una cultura de trabajo en equipo, para lograr aprovechar oportunidades que se dan en el entorno, ferias.
- En referencia al nivel de Beneficios obtenidos en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque
 - Poner en práctica todo lo aprendido, un programa de retroalimentación permitirá realizar mejor desarrollo de esta empresa.
 - La empresa deberá preparar un programa de cultura orientada a los objetivos de la organización, que apoye a lograr un clima laboral adecuado, basado en el desarrollo de altos niveles de compromiso por parte de los directivos y colaboradores.

VII. CONCLUSIONES

Se puede decir en términos generales, la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral en la empresa familiar fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque, resulto encontrarse un nivel medio alto.

Respecto al primer objetivo específico (Determinar el nivel de autorrealización del trabajador, en la empresa familiar Fábricas de Dulces “Sipán” SAC – Lambayeque.) Se puede concluir:

El nivel de autorrealización de los colaboradores de la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” Lambayeque se encuentra en nivel medio alto.

Referente al segundo objetivo específico (Determinar el grado de involucramiento laboral de los colaboradores en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque). Se puede concluir:

El nivel de involucramiento laboral de los colaboradores de la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” Lambayeque se encuentra en nivel medio alto.

El tercer objetivo específico (Determinar el nivel de Supervisión de los colaboradores en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque). Se puede concluir:

El nivel de Supervisión de los colaboradores de la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” Lambayeque se encuentra en nivel medio alto.

Referente al cuarto objetivo específico (Determinar el nivel de Comunicación de los colaboradores en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque). El nivel de Comunicación de los colaboradores de la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” Lambayeque se encuentra en nivel medio alto.

Respecto al quinto objetivo específico (Determinar el nivel de Condiciones laborales en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque). El nivel de Condiciones laborales de los colaboradores de la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” Lambayeque se encuentra en nivel medio alto.

En cuanto al sexto objetivo específico (Determinar el nivel de Buen manejo de recurso materiales en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque). El nivel Buen manejo de recursos materiales en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” Lambayeque se encuentra en nivel medio alto.

Referente al séptimo objetivo específico (Determinar el nivel de Manejo eficiente del tiempo en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque). El nivel de Manejo eficiente del tiempo en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” Lambayeque se encuentra en nivel medio alto.

En cuanto al octavo objetivo específico (Determinar el nivel de Especialización en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque). El nivel de Especialización en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” Lambayeque se encuentra en nivel medio alto.

En cuanto al noveno objetivo específico (Determinar el nivel de Logros obtenidos y máxima satisfacción en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque). El nivel de Logros obtenidos y máxima satisfacción en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” Lambayeque se encuentra en nivel medio alto.

Respecto al décimo objetivo específico (Determinar el nivel de Consecución de metas y objetivos en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque). El nivel de Consecución de metas y objetivos en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” Lambayeque se encuentra en nivel medio alto.

Referente al undécimo objetivo específico (Determinar el nivel de Aprovechamiento de oportunidades del entorno, en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque). El nivel de Aprovechamiento de oportunidades del entorno en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” Lambayeque se encuentra en nivel medio alto.

Referente al duodécimo objetivo específico (Determinar el nivel de Beneficios obtenidos en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” SAC – Lambayeque). El nivel de Beneficios obtenidos en la empresa familiar Fábricas de dulces “Sipán” Lambayeque se encuentra en nivel medio alto.

La propuesta de mejora elaborada a desarrollar entre los indicadores se encuentra percibidos en un nivel medio alto por los trabajadores, por razones estratégicas necesitan estar en un nivel alto, optimo en busca del crecimiento continuo.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Eumend. Universidad de Málaga. Málaga.
- Brow, W. y Moberg, D. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral*. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las organizaciones: Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw – Hill Interamericana de México S.A
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw – Hill Interamericana S.A
- Cruz Cordero, T. (2003). *Motivación y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva*. La Habana: Cuba Siglo XXI
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: Enfoque Situacional*. México: Prentice Hall.
- Dolan S. Martin y Soto, E. (2000). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas (2a ed.)*. Madrid: Ediciones Gestión.
- Escorihuela, L. (1994). *El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar. Trabajo Especial de Grado no publicado*. Caracas: Escuela de Guerra.
- Fernández Ríos, M. y Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Ediciones Diaz de santos.
- Hogg, M. y Vaughan, G. (2010). *Psicología Social (5a ed.)*. México: Editorial Médica panamericana.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. (2a ed.)* México: Prentice Hall.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Chile: 1° Seminario Viña del Mar.

- Nogales Lozano, F. (2007). *La empresa Familiar y los nuevos retos de gestión*.
Barcelona: Ediciones Deusto.
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de Satisfacción Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana, Perú. *Revista Teórica e Investigación en Psicología URP*.
- Palma, S. (2002). Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos16/personal-universitario/personal-universitario.shtml>
- Palma, S. (2004). Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias. Perú. *Revista de Investigación en Psicología*. 101 p. Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Psicología. USM. Lima.
- Pérez, L. y Juan, A. (2002). *Fundamentos de la Dirección de Empresas (5a ed.)*.
Madrid: Ediciones Barcelona.
- Pérez, J. y Martínez, F. (2005). *La Empresa Familiar: Fiscalidad, organización y protocolo familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Press, E. (2011). *Empresas de familia: Del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Poza, E. (2011). *Empresas Familiares (3a ed.)*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Ribeiro Soriano, D. (1998). *Asesoramiento en dirección de Empresas "La Consultoría"*. Madrid: Ediciones Diaz de santos.
- Stephen P. y Robbins. (2004). *Comportamiento Organizacional (10ª ed.)*.
México: Ediciones Pearson Prentice Hall
- Stoner, J., Freeman, Daniel, Gilbert. (1996). *Administración (6ª ed.)*. México: Ediciones Pearson.
- Tayals, D. (2009). *El liderazgo genuino, formando los líderes de nuestro tiempo (2ª ed.)*.
México: Ediciones Pearson Prentice Hall.
- Toro, F. (1992). *Clima Organizacional*. Medellín: Cincel.

Trull, J. y Carter J. (1997). *Ética ministerial, sea un buen ministro en un mundo que no es tan bueno*. Colombia: Ediciones Printed Colombia.

Urcola Tellería, J. (2000). *Factores claves de Dirección: Orientados a la obtención de Resultados*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.

Velaz Rivas, J. (1996). *Motivos y Motivación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de santos.

IX. ANEXOS

9.1 Anexo 01: Cuestionario a empleados

CUESTIONARIO A EMPLEADOS

Instrucciones: El presente cuestionario es para la Determinación del Grado de Correlación que existe entre el Clima Organizacional y la Eficiencia – Eficacia de la Empresa Familiar Fábrica de Dulces Sipán. Cabe mencionar que esta investigación tendrá fines estrictamente académicos.

Marca con una X la respuesta con la que estés de acuerdo en una escala del 1 al 5, se te pide no dejes ninguna pregunta sin calificar.

	Ninguna o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1.- Existen oportunidades de progresar en la empresa.					
2.- En tu área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día.					
3.- Se cuenta con oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda.					
4.- Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal.					
5.- La empresa promueve el desarrollo personal.					
6.- La organización es una buena opción para alcanzar					

calidad de vida laboral.					
7.- Se siente comprometido con el éxito de la organización.					
8.- Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
9.- El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado					
10.- Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
11.- En la empresa, se afronta y se superan los obstáculos.					
12.- Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
13.- Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas.					
14.- El supervisor brinda apoyo para solucionar los obstáculos que se presentan.					
15.- El jefe se interesa por el éxito del empleado.					
16.- El jefe expresa reconocimiento por los logros.					

17.- En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
18.- La empresa fomenta y promueve la comunicación interna.					
19.- La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
20.- La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					
21.- Siente que su remuneración está de acuerdo con el cumplimiento de sus labores.					
22.- Existe buena administración de los recursos.					
23.- Existe un buen manejo de la materia prima, insumo y equipos tecnológicos.					
24.- Los productos de la organización son motivo de orgullo personal.					
25.- Las actividades son realizadas en el lapso de					

tiempo que se les otorga.					
26.- Si logras culminar tus actividades y aún te queda tiempo, colaboras en otras actividades.					
27.- Se cumple de inmediato con los pedidos que realizan los clientes.					
28.- Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
29.- Los trabajadores son capacitados constantemente.					
30.- Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
31.- Los empleados con mayor experiencia, ayudan los novatos.					
32.- Consideras que tu supervisor posee las facultades necesarias para dirigir.					
33.- Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
34.- Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					

35.- Se reconocen los logros en el trabajo.					
36.- Los objetivos de trabajo son retadores.					
37.- Cada empleado se considera factor clave para éxito de la organización.					
38.- Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
39.- Los objetivos de trabajo están claramente definidos.					
40.- Son aprovechadas positivamente las capacitaciones que ofrecen las entidades públicas.					
41.- Aplican en su trabajo diario lo aprendido en las capacitaciones.					
42.- El desenvolvimiento en ferias regionales es el esperado por los jefes.					
43.- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
44.- Contar con las certificaciones requeridas, hacen que la empresa sea exitosa.					
45.- Se sienten satisfechos					

con su trabajo y el desarrollo de la empresa frente a la competencia.					
---	--	--	--	--	--