

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
SALUD

Carrera de Psicología

“EVALUACIÓN Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN UNA
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS CON SEDE EN HUACHIPA,
2025”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Licenciada en Psicología

Autor:

Rosalinda Margarita Alarcon Tenorio

Asesor:

Mg. Johnny Erick Enciso Rios

<https://orcid.org/0000-0002-4881-106X>

Lima - Perú

2025

INFORME DE SIMILITUD



Página 2 of 65 - Descripción general de Integridad

Identificador de la entrega: tm:old::1:3301821684




17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Fuentes principales

- 12%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 10%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

A mí misma,
por haber llegado hasta aquí con esfuerzo, dedicación y resiliencia.
Por cada hora invertida, cada reto superado y cada paso firme que me ha permitido crecer
personal y profesionalmente. Esta tesis representa no solo un logro académico, sino
también un acto de perseverancia y amor propio.

A mi madre,
por ser mi ejemplo de fortaleza, entrega y cariño incondicional.
Gracias por tu apoyo constante, tus palabras de aliento en los momentos difíciles y por
acompañarme siempre con amor y confianza en cada etapa de este camino.

Y en memoria de Otis,
mi compañero de días largos y noches silenciosas,
quien, con su ternura y silenciosa compañía, llenó de calma y luz los días más largos.
Aunque ya no estés físicamente, tu recuerdo sigue acompañándome.
Esta meta también es por ti, por todo lo que significaste en mi vida y por el amor que
dejaste en mí.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado la vida, la fuerza y la claridad para continuar aún en los momentos de mayor dificultad. Por ser guía en cada paso y sostén en los silencios.

A mis padres, especialmente a mi mamá y mi papá, por su apoyo constante y por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la humildad. Gracias por impulsarme siempre a dar lo mejor de mí.

A mi abuelito, por su cariño, sus palabras sabias y su presencia que ha sido un pilar importante en mi vida.

A Otis, mi fiel compañero, que con su ternura y compañía silenciosa me acompañó en gran parte de este camino. Siempre estarás en mi corazón.

A mi familia, por estar presente en cada etapa de este camino, celebrando mis logros y animándome a continuar.

A mis amigos más cercanos —ustedes saben a quiénes me refiero— gracias por acompañarme con su comprensión, por escucharme cuando lo necesité, por cada palabra de aliento, por hacer más llevaderos los momentos de estrés y por estar ahí, siempre.

Y a mi asesor, por su tiempo, por sus observaciones oportunas y por el compromiso demostrado en cada revisión. Gracias por orientarme con paciencia y por contribuir al desarrollo de este trabajo con profesionalismo y dedicación.

A todos, gracias de corazón.

Tabla de contenidos

INFORME DE SIMILITUD	3
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO.....	4
TABLA DE CONTENIDOS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	19
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	26
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	45
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	51
ANEXOS.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CANTIDAD DE TRABAJADORES DEL ÀREA DE DISTRIBUCIÓN ¡Error! Marcador no definido.	
TABLA 2: CANTIDAD DE TRABAJADORES DEL ÀREA ADMINISTRATIVA	11
TABLA 3: RESULTADOS DE CLIMA LABORAL 2024 VS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2023	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 4: PROGRAMA DE ACTIVIDADES	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 5: CRONOGRAMA DE REUNIONES	40
TABLA 6: CRONOGRAMA DE REUNIONES	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE SELPA S.A.C.	¡Error! Marcador no definido.
FIGURA 2: ORGANIGRAMA DEL ÀREA DE RECURSOS HUMANOS.	¡Error! Marcador no definido.
FIGURA 3: FIGURAS GASIFICADAS QUE DISTRIBUYE LA EMPRESA	¡Error! Marcador no definido.
FIGURA 4: BEBIDAS ENERGIZANTES Y DEPORTIVAS QUE DISTRIBUYE LA EMPRESA	¡Error! Marcador no definido.
FIGURA 5: REFRESCOS SIN GAS Y ZUMOS QUE DISTRIBUYE LA EMPRESA	¡Error! Marcador no definido.
FIGURA 6: AGUAS PURIFICADAS QUE DISTRIBUYE LA EMPRESA	¡Error! Marcador no definido.
FIGURA 7: TIENDAS DE AUTOSERVICIO.....	¡Error! Marcador no definido.
FIGURA 8: TIENDAS CUENTAS CLAVES	¡Error! Marcador no definido.
FIGURA 9: RESULTADOS DE DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en la empresa Servicios Logísticos Paniagua S.A.C., distribuidora de bebidas y socio estratégico de Arca Continental Lindley. El objetivo principal fue evaluar y mejorar el clima laboral del área de distribución, debido a una disminución en los indicadores de satisfacción, compromiso y liderazgo detectados en la encuesta institucional del año 2023. Para ello, se aplicó la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma (2004) a 100 colaboradores. Los resultados revelaron debilidades en comunicación y supervisión, lo que motivó el diseño e implementación de un plan de mejora basado en estrategias participativas. Dicho plan incluyó sesiones de focus group, reconocimientos mensuales por tripulación, reuniones “One to One”, buzón digital, cartillas informativas, celebraciones de cumpleaños, talleres de liderazgo y actividades de integración. Tras la aplicación de estas acciones, se observó un incremento significativo en la percepción positiva del clima laboral, especialmente en las dimensiones de realización personal (90 %) e involucramiento laboral (85 %). A pesar de los avances, persistieron retos en las áreas de comunicación y supervisión. Se concluye que la intervención permitió fortalecer el clima organizacional y generar un entorno laboral más saludable, motivador y comprometido con los objetivos institucionales.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio se llevó a cabo en la empresa Servicios Logísticos Paniagua S.A.C., organización que actúa como Centro Distribuidor Autorizado y Socio Comercial Estratégico de Arca Continental y Corporación Lindley, encargada de la distribución de productos Coca-Cola. Esta compañía se especializa en el transporte de carga terrestre y opera en zonas como el sur de Lima, Dueñas y Huachipa, teniendo su sede principal en el distrito de Chorrillos. Con 22 años de trayectoria en el mercado peruano, actualmente cuenta con una plantilla de 455 colaboradores, de los cuales 426 pertenecen al área de Distribución y 29 al área Administrativa.

Su visión es ser reconocida como el operador logístico más eficiente del sistema, mientras que su misión se orienta a consolidarse como un operador logístico de excelencia, generando valor de forma constante para el sistema Coca-Cola. La actividad principal de la empresa es la distribución.

Descripción de la Empresa - Historia

La empresa Servicios Logísticos Paniagua S.A.C. (SELPA S.A.C.) fue constituida legalmente en el año 2001, inscrita en los Registros Públicos con RUC N.º 20504029833, estableciéndose como operador logístico exclusivo de Corporación Lindley, bajo la representación legal del Sr. Guido Ladislao Paniagua Angulo.

Aunque la constitución formal se realizó en 2001, las operaciones logísticas comenzaron en noviembre de 2007, con su sede central ubicada en la Av. Guardia Peruana 890, distrito de Chorrillos. Desde esta ubicación, la empresa se encargaba de la distribución de productos de la marca Inca Kola y sus derivados hacia distintos canales comerciales, tales como mercados mayoristas, supermercados, hipermercados y autoservicios, cubriendo

diversas zonas de Lima, desde Carabayllo (al norte), el Cercado de Lima (al oeste) y hasta Pucusana (al sur).

Posteriormente, con la asociación entre Arca Continental y Corporación Lindley (ACL), SELPA S.A.C. amplió su alcance para incluir la distribución de productos Coca-Cola e Inca Kola. Como parte de una estrategia de optimización logística, ACL implementó una reestructuración del sistema de reparto, ajustándolo según la demanda y ubicación geográfica. Para tal fin, se establecieron tres Centros de Distribución Autorizados (CDA), también conocidos como MEGAS, destinados al almacenamiento y despacho de productos hacia el canal mayorista.

- Mega Huachipa: CDA que abastece a la zona Lima Norte.
- Mega Dueñas: CDA que abastece a la zona Lima Oeste.
- Mega Villa El Salvador: CDA que abastece a la zona Lima Sur.

La implementación de esta estrategia permitió optimizar la eficiencia en la distribución de los productos, asignando al personal de SELPA S.A.C. en tres Centros de Distribución Autorizados (CDA). Actualmente, la sede administrativa de la empresa se encuentra ubicada en la Av. Guardia Peruana 912, en el distrito de Chorrillos, y continúa desempeñando un rol clave como socio estratégico principal de Arca Continental Lindley (ACL). A la fecha, SELPA S.A.C. cuenta con una plantilla de 467 trabajadores afiliados al Régimen General.

Tabla 1.

Cantidad de trabajadores del Área de Distribución

Distribución	Transportista	Auxiliar de reparto	Monitor de distribución	Cantidad de trabajadores
Villa El Salvador	41	139	2	182
Dueñas	36	104	2	142
Huachipa	25	75	2	102
				426

Fuente: Área de Recursos Humanos de SELPA S.A.C. (2025)

Tabla 2.

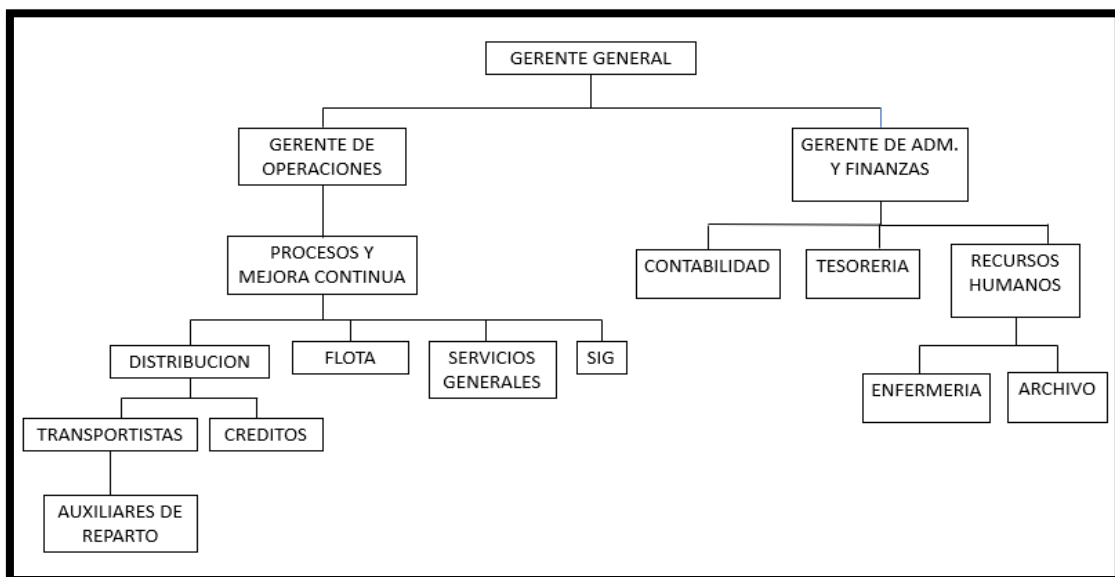
Cantidad de trabajadores del Área Administrativa

Administrativos	Cantidad de trabajadores
Gerencia	4
Recursos Humanos	6
Tesorería	1
Contabilidad	1
Taller y Flota	6
SIG	4
Créditos y Cobranzas	7
	29

Fuente: Área de Recursos Humanos de SELPA S.A.C. (2025)

Figura 1.

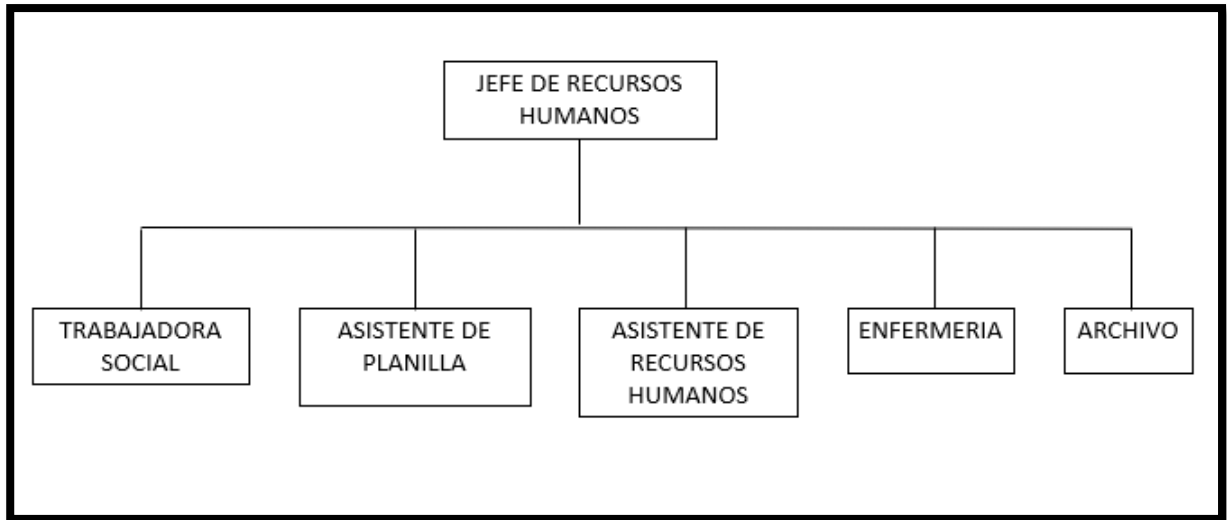
Organigrama Institucional de SELPA S.A.C



Fuente: Área de Recursos Humanos de SELPA S.A.C. (2025)

Figura 2.

Organigrama del Área de Recursos Humanos



Fuente: Área de Recursos Humanos de SELPA S.A.C. (2025)

Misión y Visión de SELPA S.A.C.

Misión

Trascender como operador logístico; sólido, responsable y de alto nivel de servicio al mercado, generando valor consistentemente para el sistema de Coca Cola.

Visión

Ser reconocido como el mejor operador logístico del sistema por su eficiencia, liderando los procesos de comercialización, distribución y contribuyendo al crecimiento rentable.

Principios de la empresa SELPA S.A.C.

SELPA destaca por los 5 principios culturales:

- ENFOQUE EN LOS COLABORADORES: Nuestros colaboradores nos importan como personas, como profesionales y como miembros de quipo.
- TRANSPARENCIA: Para que nuestra compañía tenga éxito, es necesario ser transparentes en el manejo de información. Esperamos que todos nuestros

colaboradores sean abiertos y honestos sobre los hechos y datos, incluso cuando algunos de ellos sean difíciles de afrontar.

- **CAMBIO E INNOVACIÓN:** Construimos un ambiente donde el cambio y la innovación son adoptados por todos y llevados a la acción.
- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** Cumplir con nuestros compromisos de negocio es vital para el crecimiento rentable de la compañía.
- **ENFOQUE EN EL CLIENTE:** Nuestro cliente tanto interno como externo es el núcleo de todo lo que hacemos.

Reglamento Interno de Trabajo de SELPA S.A.C.

Disposiciones generales

1. Servicios Logísticos Paniagua S.A.C. es una Persona Jurídica de Derecho Privado, constituida bajo leyes peruanas, la cual se encuentra debidamente inscrita en la Partida N° 11293413 del Registro de Persona Jurídica de Lima y tiene como objeto social, dedicarse a la distribución y venta de bebidas gaseosas y similares.
2. El Reglamento Interno de Trabajo sigue los lineamientos básicos y el contenido temático señalado por el Decreto Supremo N° 039-91, el cual exige a las empresas con más de 100 trabajadores a contar con el reglamento Interno de Trabajo, aprobado por la Autoridad Administrativa de Trabajo. El Reglamento regula y determina las condiciones a la cual deben de someterse los empleadores y los empleados.
3. El Reglamento tiene como objeto lograr comportamientos laborales adecuados al cumplimiento de los objetivos y las metas de SELPA S.A.C; constituyéndose en el instrumento orientado a contribuir en el mejor desenvolvimiento de las relaciones laborales.

4. El trabajador debe cumplir con sus funciones de manera eficiente y eficaz, de acuerdo con las indicaciones que reciba de sus superiores inmediatos y de acuerdo con los objetivos y metas establecidos por SELPA S.A.C.
5. Los trabajadores tienen la obligación de conocer y acatar las disposiciones contenidas de este Reglamento Interno o sus modificaciones, para lo que SELPA S.A.C. les otorgará una copia obligatoria, una vez iniciada la obligación laboral.
6. Corresponde a SELPA S.A.C. la organización del trabajo, la determinación del número de trabajadores que es necesario para llevarlo a cabo, así como la distribución del trabajo entre el personal según las necesidades de la empresa.

El Reglamento Interno del Trabajo - RIT de SELPA S.A.C. contiene 19 capítulos, los cuales son:

- Capítulo I: Admisión de trabajadores.
- Capítulo II: Relación laboral.
- Capítulo III: Facultades y obligaciones de la empresa.
- Capítulo IV: Derechos obligaciones y prohibiciones de los trabajadores.
- Capítulo V: Asistencia, jornada laboral y horas extras.
- Capítulo VI: Permisos, licencias y ausencias.
- Capítulo VII: Vacaciones.
- Capítulo VIII: Remuneraciones.
- Capítulo IX: Medidas disciplinarias.
- Capítulo X: Atención de asuntos laborales.
- Capítulo XI: Seguridad, salud e higiene ocupacional.
- Capítulo XII: Capacitación laboral.
- Capítulo XIII: Acciones de personal.

- Capítulo XIV: Uso de equipos de cómputo, internet y correo electrónico.
- Capítulo XV: Normas de fomento y mantenimiento de armonía laboral.
- Capítulo XVI: Suspensión y extinción de la relación laboral.
- Capítulo XVII: Medidas frente al VIH Y SIDA (R.M. N° 376-2008-TR).
- Capítulo XVIII: Disposiciones complementarias y finales.
- Capítulo XIX: Disposición final.

Ubicación geográfica y contexto socioeconómico

La oficina administrativa de SELPA S.A.C. está localizada en la Av. Guardia Peruana 912, en el distrito de Chorrillos. En la actualidad, la empresa opera en coordinación con tres Centros de Distribución Autorizados (CDA), conocidos también como MEGAS, ubicados en zonas estratégicas que facilitan la distribución eficiente de los productos. Cabe señalar que estos centros son de propiedad exclusiva de Arca Continental Lindley (ACL), y se detallan a continuación:

- MEGA VILLA EL SALVADOR: Abastece toda la zona Lima Sur.

Dirección: Av. Algarrobos 438, Villa El Salvador, Lima.

- MEGA DUEÑAS: Abastece a toda la zona Oeste.

Dirección: Jr. Pedro Garezón 1650, Cercado de Lima, Lima.

- MEGA HUACHIPA: Abastece toda la zona Norte

Dirección: Av Laureles s/n, Lurigancho Chosica, Lima

Descripción del servicio

SELPA S.A.C. al ser Operador Logístico y socio estratégico de Arca Continental Lindley se sitúa en un plano intermedio entre ACL y sus clientes finales; la empresa diseña, gestiona y controla los procesos para la distribución eficiente de los productos de la marca Coca Cola e Inca Kola, tales como:

a. Bebidas gasificadas y jarabes:

Figura 3.

Bebidas gasificadas que distribuye la empresa



Fuente: Área de Distribución de SELPA S.A.C (2025)

b. Bebidas energizantes y deportivas:

Figura 4.

Bebidas energizantes y deportivas que distribuye la empresa



Fuente: Área de Distribución de SELPA S.A.C. (2025)

c. Refrescos sin gas y zumos:

Figura 5.

Refrescos sin gas y zumos que distribuye la empresa



Fuente: Área de Distribución de SELPA S.A.C. (2025)

d. Aguas purificadas:

Figura 6.

Aguas purificadas que distribuye la empresa



Fuente: Área de Distribución de SELPA S.A.C. (2025)

Fases en la que SELPA S.A.C. presta servicios a Arca Continental Lindley

a. Fase de transporte de los productos:

La empresa se encarga de asegurar el traslado eficiente de los productos mediante transporte terrestre, priorizando el análisis de las rutas más convenientes, esto permite garantizar que las entregas se realicen dentro del plazo establecido, cumpliendo con las condiciones óptimas requeridas por el cliente.

b. Fase de control documentario y/o inventarios:

En esta etapa del proceso, SELPA S.A.C. lleva a cabo labores de control documentario y registro de inventario, lo cual permite mantener un seguimiento preciso del stock disponible, así como de los productos entregados o rechazados por los distintos clientes de Arca Continental Lindley (ACL). Este control facilita la gestión sin requerir inspecciones físicas directas en almacén, optimizando así la eficiencia operativa.

Actividad general y área de desempeño de SELPA S.A.C

Actividad General

La principal actividad de Servicios Logísticos Paniagua S.A.C. consiste en la distribución de productos de Arca Continental Lindley (ACL) hacia diversas cadenas comerciales. La totalidad de estas operaciones se ejecuta a través de un esquema de distribución masiva, orientado al canal moderno. Entre los principales puntos de entrega se encuentran supermercados, hipermercados, distribuidores mayoristas, cadenas de restaurantes, farmacias, estaciones de servicio (grifos), entre otros.

Área de desempeño

✓ Distribución a tiendas de autoservicio

Las tiendas de autoservicio están comprendidas por tiendas de consumo básico hasta los supermercados, hipermercados que pertenecen a empresas multinacionales, tales como:

Figura 7.

Tiendas de Autoservicio



Fuente: Área de Distribución de SELPA S.A.C. (2025)

✓ **Distribución a cuentas claves**

SELPA S.A.C. clasifica a sus clientes según su volumen de compra, considerando como estratégicos a aquellos con mayor participación, con quienes mantiene relaciones de apoyo mutuo en situaciones críticas. Algunos de estos clientes son:

Figura 8.

Tiendas Cuentas Claves



Fuente: Área de Distribución de SELPA S.A.C. (2025)

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Desempeñarme en el área de recursos humanos en una empresa privada distribuidora de productos de coca cola ha permitido involucrarme en la gestión del talento humano, participando en procesos de evaluación y optimización del ambiente laboral, aspectos fundamentales para fomentar un entorno de trabajo equilibrado y positivo.

Se han desarrollado programas de focus group con el propósito de identificar necesidades, fortalecer la comunicación y fomentar la colaboración entre los miembros del equipo. Estas acciones han contribuido a que cada colaborador se sienta escuchado y valorado, promoviendo un entorno laboral eficiente, participativo y orientado a la mejora continua.

Diversos autores han desarrollado enfoques teóricos sobre el clima laboral y han diseñado herramientas para su evaluación en distintas organizaciones.

Desde la perspectiva de Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional se define como el conjunto de percepciones que los trabajadores tienen sobre las políticas, prácticas y procedimientos que caracterizan a una organización. Estas percepciones influyen directamente en el comportamiento laboral, la motivación y el desempeño individual y colectivo. Para estos autores, el clima no es un fenómeno aislado, sino el resultado de múltiples variables estructurales y emocionales que interactúan en el ambiente de trabajo. En su obra *Motivation and Organizational Climate*, Litwin y Stringer (1968) explican que un clima positivo puede fortalecer la motivación intrínseca de los colaboradores, mientras que uno negativo puede generar desmotivación y aumentar la rotación del personal. Asimismo, proponen un modelo compuesto por 53 ítems distribuidos en nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensas, desafío, relaciones, cooperación, estándares,

conflicto e identidad, mediante las cuales es posible evaluar las percepciones de los trabajadores sobre su entorno laboral.

Estas dimensiones, propuestas por Litwin y Stringer (1968), se describen de la siguiente manera:

- Estructura: se refiere a cómo los colaboradores perciben las restricciones, normas y procedimientos establecidos dentro de la organización, haciendo énfasis en el nivel de formalidad del sistema organizacional.
- Responsabilidad: está relacionada con el grado de autonomía percibido por los empleados, es decir, la capacidad de tomar decisiones sin una supervisión constante.
- Recompensa: alude a la percepción de reconocimiento por el trabajo bien realizado, privilegiando las recompensas positivas por encima de las sanciones.
- Riesgo: comprende la percepción del grado de desafío en el trabajo y la posibilidad de asumir riesgos calculados.
- Calidez: describe el nivel de camaradería y relaciones sociales informales dentro del entorno organizacional.
- Apoyo: hace referencia a la percepción de respaldo mutuo entre directivos y colaboradores, sobre todo en situaciones conflictivas.
- Normas: refleja la importancia asignada al cumplimiento de estándares y criterios de desempeño.
- Conflicto: indica el grado de apertura que muestran los líderes para discutir puntos de vista diversos, favoreciendo el tratamiento transparente de los problemas.
- Identidad: representa el sentido de pertenencia y el reconocimiento que los colaboradores sienten como parte importante del equipo y la organización.

Cada una de estas dimensiones permite analizar aspectos clave del ambiente laboral. Por ejemplo, la dimensión de estructura evalúa la percepción sobre normas y procedimientos; la de responsabilidad, la autonomía laboral; y la de recompensa, el reconocimiento al desempeño. Por su parte, riesgo está vinculada al nivel de desafío que ofrece el puesto y a la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades (Litwin & Stringer, 1968).

Asimismo, se incluyen dimensiones relacionales como calidez y apoyo, que reflejan la calidad de las relaciones interpersonales y la cooperación mutua. Normas aborda el nivel de exigencia en cuanto al cumplimiento de estándares de desempeño; conflicto, la apertura para discutir puntos de vista diferentes, y identidad, el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este enfoque permite comprender el clima organizacional desde una visión integral, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de mejora dentro del entorno laboral. Gracias a su solidez conceptual, el modelo de Litwin y Stringer (1968) ha sido ampliamente utilizado en investigaciones y diagnósticos organizacionales orientados al desarrollo del talento humano y la mejora del desempeño institucional.

De acuerdo con Trelles (2019), un clima organizacional favorable contribuye a disminuir la rotación de personal y el ausentismo laboral, además de reducir la incidencia de accidentes, los niveles de desperdicio y los costos operativos dentro de la organización. Por otro lado, Trógolo et al. (2019) sostienen que el clima laboral se configura como un entorno en el que empleados y directivos interactúan laboralmente, lo cual influye en las percepciones que se forman en torno a aspectos como la comunicación, la motivación y los procesos de toma de decisiones. El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas de los empleados acerca de las políticas, prácticas y procedimientos que

experimentan en el trabajo, así como a los comportamientos que son reconocidos y alentados por la organización (Schneider et al., 2013).

Por otro lado, Fajardo et al. (2020) plantean que el clima laboral está vinculado al entorno en el que los colaboradores despliegan sus capacidades, en función de las interacciones que se producen dentro del espacio organizacional.

Asimismo, el clima laboral es un reflejo del ambiente interno de una empresa, en donde forman parte los trabajadores, donde influyen en ellos el comportamiento, los valores, y un sin número de características y actitudes. Como afirma Garcia (2019), el diagnóstico del clima laboral retroalimenta los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite el desarrollo de planes de mejora, que tiene como objetivo cambiar las actitudes y el comportamiento de los participantes mejorando los factores diagnosticados para mejorar la motivación y el desarrollo profesional. Comprender el clima organizacional permite obtener retroalimentación sobre los procesos que influyen en el comportamiento dentro de la organización. Esta comprensión facilita la implementación de cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los integrantes como en la estructura general o en determinados subsistemas de la entidad.

Para el análisis de la variable clima laboral se ha tomado como referencia el planteamiento de Palma (2004), quien sostiene que esta se define como la percepción que tienen los colaboradores sobre la organización en la que trabajan. Dichas percepciones están influenciadas por las actividades que realizan, las interacciones que mantienen y las experiencias vividas dentro del entorno laboral.

De acuerdo con Palma Carrillo (2004), el clima laboral puede ser evaluado a partir de cinco factores clave, que reflejan la percepción de los trabajadores respecto a su entorno organizacional. Estos factores son los siguientes:

- **Autorrealización:** se refiere a la evaluación que realiza el colaborador sobre las oportunidades que el entorno laboral le brinda para su desarrollo personal y profesional, proyectado hacia el futuro.
- **Involucramiento laboral:** alude al grado de identificación del trabajador con los valores institucionales, así como a su nivel de compromiso con los objetivos y el crecimiento de la organización.
- **Supervisión:** comprende las valoraciones que hace el personal sobre la funcionalidad y relevancia del rol de los supervisores en el desempeño de las tareas laborales.
- **Comunicación:** se relaciona con la percepción del colaborador sobre la fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información transmitida dentro de la organización, así como sobre la atención a usuarios y clientes.
- **Condiciones laborales:** hace referencia a la valoración del entorno físico, los recursos materiales y los elementos psicosociales que la empresa proporciona para el cumplimiento de las funciones asignadas.

En función de este enfoque, en el presente estudio se aplicará la Escala de Clima Laboral CL-SPC, desarrollada por Sonia Palma Carrillo (2004), la cual está compuesta por 50 ítems distribuidos en cinco factores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Esta escala será aplicada al personal operativo del área de distribución, conformado por auxiliares de reparto y transportistas. La herramienta permite evaluar de manera integral las percepciones que tienen los trabajadores respecto al clima organizacional, facilitando la identificación de fortalezas y áreas susceptibles de mejora en contextos donde las dinámicas laborales exigen una constante coordinación, comunicación fluida y liderazgo efectivo.

Cabe destacar que la validez y confiabilidad del instrumento han sido comprobadas empíricamente en investigaciones previas. Palma (2004) reportó un nivel adecuado de validez de contenido, sustentado en el juicio de expertos, y una alta confiabilidad, obtenida a través del coeficiente Alfa de Cronbach, con un valor global de 0.95, lo cual indica una consistencia interna excelente. Esta confiabilidad asegura que los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la escala sean representativos y pertinentes para el análisis del clima organizacional en el contexto operativo.

Limitaciones

Una de las principales limitaciones fue que varios colaboradores no completaron la encuesta dentro del plazo establecido. Esto hizo necesario el envío de recordatorios por WhatsApp para motivarlos a responder el cuestionario. Además, se solicitaba que enviaran una captura de pantalla como comprobante de su participación. Este procedimiento no solo prolongó el tiempo de recolección de datos, sino que también pudo influir negativamente en la motivación de los colaboradores y en la calidad de las respuestas.

A esto se suman las jornadas laborales extensas y la carga física del trabajo operativo también representaron una barrera para la participación activa en la encuesta. Muchos colaboradores, al finalizar sus turnos, se encontraban cansados o con poco tiempo disponible, lo que pudo reducir su disposición a responder con atención o incluso a participar en el cuestionario.

Otra dificultad importante fue que algunos trabajadores no contaban con acceso frecuente a dispositivos móviles o conexión a internet durante su jornada laboral, lo que limitó su disponibilidad para responder la encuesta de manera oportuna y cómoda.

Asimismo, la aplicación digital del cuestionario pudo representar una barrera tecnológica para algunos colaboradores. No todos los auxiliares de reparto y transportistas están familiarizados con el uso de herramientas digitales o formularios en línea, lo que pudo generar errores al completar la encuesta o incluso desincentivar su participación.

Además, el nivel de comprensión de algunos colaboradores respecto a ciertos términos o preguntas del cuestionario pudo haber representado una dificultad. Al tratarse de personal operativo como auxiliares de reparto y transportistas, existió el riesgo de que algunos ítems no fueran totalmente claros o se interpretaran de manera distinta, lo que podría haber afectado la precisión de las respuestas.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

En cumplimiento de lo establecido en la malla curricular de la Universidad Privada del Norte, desarrollé mis prácticas profesionales durante los tres últimos ciclos de la carrera, enfocándome en el ámbito organizacional.

Inicié mis prácticas en la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH), donde tuve la oportunidad de involucrarme tanto en el área clínica como en la organizacional. En la primera, participé en sesiones de orientación y consejería dirigidas a los cadetes; mientras que, en la segunda, colaboré en la gestión de legajos personales y en las entrevistas psicológicas realizadas como parte del proceso de admisión.

Posteriormente, realicé mi segunda práctica profesional en una consultora especializada exclusivamente en el rubro organizacional, la cual brindaba servicios en selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo de habilidades, alineados con las necesidades específicas de sus clientes corporativos.

Luego, me incorporé al área de Recursos Humanos de una empresa de telecomunicaciones, realizando en esta mi tercera práctica profesional al cual pasado los meses me ascendieron como asistente incorporándome en su planilla desempeñándome como encargada de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Actualmente, me encuentro laborando en una distribuidora de bebidas Servicios Logísticos Paniagua SAC también en el área de Recursos Humanos, donde tengo a mi cargo los procesos de Reclutamiento y Selección, así como los relacionados al Clima Laboral y es donde realizare el cuestionario de Sonia Palma para evaluar y mejorar el clima laboral.

Estas experiencias han sido fundamentales para aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera en contextos organizacionales reales, fortaleciendo de manera significativa mi formación integral y preparación para el ejercicio profesional.

Ingrese a la distribuidora desde el 24 de Julio del 2024 integrándome al equipo de Recursos Humanos, quienes me dieron una cálida bienvenida, creando desde el primer día un entorno de confianza y motivación. Después de la firma de contrato me brindaron una inducción presentando la empresa, su misión y visión, como los organigramas de las áreas, también se explicó las funciones que debía desempeñar, destacando la importancia de cada tarea, esta inducción no solo ayudó a comprender mejor las expectativas del puesto, sino que también brindó una visión útil sobre la cultura organizacional y los procedimientos establecidos.

Asimismo, realizaron una inducción por parte del área de Seguridad y Salud en el Trabajo, brindando información clave sobre la prevención de riesgos, protocolos ante emergencias y medidas para promover un entorno laboral seguro y saludable.

Las funciones asignadas fueron; publicación de la oferta laboral mediante diversos medios y fuentes de reclutamiento, filtros de puesto, realizar entrevista telefónicas y presenciales, aplicación de informes psicológicos, armado de legajos del personal administrativo y operativo, elaboración de contratos, entrega de EPPS al personal operativo, realización de fotochecks, inducción al nuevo personal, actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF), realizar la actualización de altas y bajas en T-Registro, gestionar la solicitud del SCTR (Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo y otras funciones que se requerían para el puesto.

La empresa, dedicada a la distribución de bebidas, cuenta con una estructura compuesta por personal operativo y administrativo. Esta combinación de funciones permitió

enriquecer significativamente los conocimientos en el área de Recursos Humanos, además de potenciar las habilidades para colaborar y actuar de manera estratégica dentro del equipo. La experiencia fue altamente valiosa para el desarrollo profesional, ya que facilitó la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante la formación académica y promovió el desarrollo de competencias clave en la gestión del talento. A su vez, afrontar desafíos reales permitió una comprensión más amplia de las dinámicas laborales y del rol estratégico que cumple Recursos Humanos en el fortalecimiento organizacional. Esta vivencia también impulsó la iniciativa de proponer mejoras en los procesos, contribuyendo activamente a la innovación en la gestión interna. Esta actitud proactiva no solo favorece el crecimiento individual, sino que también fortalece al equipo, generando un impacto positivo en la cultura organizacional. Finalmente, se mantiene el compromiso de seguir aportando al crecimiento y éxito de la distribuidora, promoviendo un entorno de trabajo armónico, eficiente y orientado a resultados.

Para finales del 2024, la empresa Distribuidora de Bebidas realizó una encuesta de clima laboral con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores sobre su entorno de trabajo, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora que permitan fomentar un ambiente laboral positivo, aumentar la satisfacción y el compromiso del personal, y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. De esta encuesta se obtenían resultados generales sobre satisfacción laboral, compromiso y liderazgo y abarcaba 11 categorías; Trato colaboradores, Operaciones y Gestión, Confianza en líderes, Compromiso, Experiencia del empleado, Enfoque en el cliente, Cultura, Habilidad, Índice de liderazgo, Estrategia y Bienestar.

La encuesta brindó una visión clara y representativa sobre las percepciones y emociones del personal. A continuación, se presentará un esquema comparativo que

permitirá analizar las variaciones en las percepciones del clima laboral entre los años 2023 y 2024, con el fin de identificar posibles mejoras, retrocesos o aspectos que se han mantenido constantes en el ambiente organizacional.

Tabla 3

Resultados de la encuesta de clima laboral 2024 vs encuesta de clima laboral 2023

Ítems	% 2024	% 2023
Trato colaboradores	66.0%	76.2%
Operaciones y Gestión	72.9%	80.3%
Enfoque en el cliente	79.2%	87.7%
Habilitación	71.9%	80.3%
Cultura	74.5%	82.4%
Bienestar	73.6%	80.7%
Compromiso	72.1%	85.1%
Experiencia del Empleado	66.3%	83.1%
Estrategia	74.7%	82.8%
Confianza en líderes	70.1%	79.7%
Índice de liderazgo	64.3%	75.5%

Al comparar los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral aplicada en el año 2024 con los del año 2023, se evidenció una disminución en los porcentajes positivos en la mayoría de las dimensiones evaluadas. Esta diferencia refleja una percepción menos favorable por parte de los colaboradores respecto al ambiente organizacional. Dicho descenso sugiere la presencia de opiniones negativas o insatisfacción en aspectos relacionados con el clima laboral, lo cual podría estar afectando la motivación, la comunicación o las relaciones interpersonales dentro del lugar de trabajo.

La realización de las encuestas de clima laboral permite obtener información sistemática sobre las percepciones, actitudes y niveles de satisfacción de los trabajadores respecto a diversos aspectos del entorno de trabajo. Según Chiavenato (2009), el conocimiento del clima organizacional es clave para la toma de decisiones, ya que influye directamente en el desempeño, la productividad y la retención del personal. Por ello, se las encuestas de forma anual con el propósito de identificar posibles avances en el ambiente laboral o, en caso contrario, detectar áreas críticas que requieran intervenciones específicas orientadas a la mejora continua.

Frente a los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral, se implementó una técnica cualitativa complementaria mediante la realización de sesiones de focus group. Esta herramienta metodológica fue elegida por su utilidad para explorar en profundidad las percepciones, emociones y experiencias del personal, a través de una dinámica de interacción grupal que permite el surgimiento de opiniones espontáneas y contextualizadas (Krueger & Casey, 2015).

La primera sesión se llevó a cabo con un grupo compuesto por 20 auxiliares de reparto y 7 transportistas, seleccionados de manera aleatoria con el fin de garantizar la representatividad de sus opiniones dentro del área de distribución. El propósito de esta reunión fue recoger retroalimentación directa sobre distintos aspectos del clima laboral, identificando tanto los factores positivos como las principales fuentes de insatisfacción.

Posteriormente, se desarrolló un segundo focus group dirigido a los supervisores del área, con el objetivo de presentar los hallazgos preliminares y promover el diseño participativo de planes de acción. Esta estrategia buscó no solo validar las percepciones del personal operativo, sino también generar compromiso por parte del equipo de liderazgo en la mejora del ambiente organizacional.

Durante estas actividades, los colaboradores expresaron diversas percepciones y necesidades relacionadas con su entorno laboral. Uno de los puntos más recurrentes fue la falta de comunicación efectiva con sus supervisores, manifestando su deseo de ser escuchados, recibir respuestas oportunas a sus llamadas y mensajes, y contar con canales de comunicación más accesibles. Asimismo, indicaron que les gustaría contar con información clara y transparente sobre sus pagos, incluyendo conceptos de descuentos o bonos, ya que esto generaría mayor confianza y seguridad. Otro aspecto importante mencionado fue el reconocimiento laboral, sugiriendo la implementación de bonos por desempeño y actividades como la celebración de cumpleaños, que fortalecerían el sentido de pertenencia. Finalmente, señalaron su interés por participar en campeonatos recreativos internos, los cuales consideran fundamentales para fomentar la integración del equipo y aliviar la carga emocional del trabajo operativo diario. Estas demandas reflejan una necesidad de fortalecer no solo los procesos de comunicación y gestión, sino también de promover un entorno más humano y motivador.

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas de clima laboral y las sesiones de focus group, se diseñaron planes de acción orientados a la mejora de las dimensiones que presentaron puntuaciones bajas. Estas estrategias se elaboraron con el propósito de atender las principales preocupaciones manifestadas por el personal, fomentar un ambiente laboral más favorable y fortalecer la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

Estos planes de acción fueron estructurados con el objetivo de generar un impacto positivo en áreas clave como el liderazgo, la habilitación del trabajador, el trato a los colaboradores y la experiencia del empleado. Las iniciativas estuvieron orientadas a fomentar una cultura organizacional más positiva, participativa y colaborativa, en respuesta a los resultados obtenidos tanto en las encuestas de clima laboral como en las sesiones de

focus group. En ese sentido, se definieron actividades específicas enfocadas en fortalecer la comunicación interna, promover el reconocimiento del desempeño, brindar espacios de escucha activa, y capacitar a líderes y supervisores en habilidades blandas y gestión de equipos.

1. Reconocimiento mensual por tripulación al personal de distribución: Se propone implementar y reforzar un sistema de reconocimientos mensuales por tripulación, dirigido al personal del área de distribución, con el objetivo de destacar el esfuerzo, la dedicación y los logros alcanzados en equipo. Esta iniciativa busca fomentar el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia, promoviendo un entorno laboral positivo y colaborativo. Entre las opciones sugeridas se incluyen: víveres, gift cards, vales de alimentos, entradas al cine, vales de descuento, entre otros beneficios que puedan ser valorados por los trabajadores. Reconocer de forma sistemática los logros colectivos no solo fortalece la cultura de aprecio dentro de la organización, sino que también contribuye a mejorar el desempeño del equipo, aumentar la satisfacción laboral y favorecer la retención del talento humano.

2. Reuniones mensuales “One to One con propósito”: Se propone la implementación de reuniones mensuales breves entre el jefe directo y cada trabajador, denominadas “One to One con propósito”, como una estrategia para fortalecer la comunicación interna y el vínculo entre líderes y colaboradores. Estas reuniones tienen como finalidad brindar retroalimentación, escuchar necesidades individuales, identificar posibles problemáticas de forma oportuna y evaluar de manera continua el clima laboral. Este tipo de encuentros permite crear un espacio de diálogo directo y personalizado, favoreciendo un entorno de trabajo más positivo, transparente y colaborativo. Asimismo, contribuyen al fortalecimiento del liderazgo cercano y a la construcción de relaciones laborales basadas en la confianza y

el respeto mutuo, lo que puede traducirse en una mayor motivación, satisfacción y desempeño por parte del trabajador.

3. Buzón digital de comunicación interna: Se propone la implementación de un buzón digital, accesible para todos los colaboradores, que permita recoger de forma anónima o identificada opiniones, quejas, reclamos y sugerencias relacionadas con el entorno laboral, los procesos internos o cualquier aspecto que impacte su experiencia dentro de la organización. Este canal será revisado de forma periódica y se generarán reportes que incluyan compromisos de respuesta o acciones por parte de la empresa, con el fin de dar seguimiento efectivo a las inquietudes planteadas. La finalidad de esta herramienta es fortalecer la comunicación bidireccional, fomentar una cultura de escucha activa y participación, y contribuir a un entorno organizacional más justo, transparente y orientado a la mejora continua.

4. Diseño de cartilla informativa sobre beneficios laborales: Se propone el diseño de una cartilla o presentación visual que reúna y comunique de forma clara, accesible y visualmente atractiva todos los beneficios que los trabajadores reciben por estar contratados en planilla bajo el régimen general. Esta herramienta informativa busca reforzar el conocimiento de los derechos laborales y el valor del paquete de beneficios ofrecido por la empresa, contribuyendo a mejorar la percepción de formalidad, estabilidad y bienestar laboral.

Entre los beneficios que se incluirán se encuentran:

- Sueldo fijo y variable (según el puesto)
- Asignación familiar
- Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)
- Vacaciones pagadas

- Gratificaciones
- Afiliación a Essalud
- Movilidad
- Tarjeta de alimentos
- Pago por feriados y días no laborables

Esta cartilla será entregada en formato físico y/o digital, y también podrá ser utilizada como material de inducción o recordatorio periódico. Su objetivo es valorar el vínculo laboral formal, fortalecer el compromiso del trabajador con la empresa y aportar a una mayor transparencia y reconocimiento de los beneficios que ofrece la organización.

5. Celebración mensual de cumpleaños del personal: Se propone la organización de una celebración mensual de cumpleaños para los colaboradores, como una iniciativa que refuerce el sentido de pertenencia, fomente un ambiente laboral positivo y reconozca a las personas más allá de su rol profesional. Esta actividad incluirá un espacio de confraternidad con refrigerio, decoración temática y la entrega de un detalle simbólico a cada colaborador que cumpla años durante el mes. Este tipo de acciones, aunque sencillas, tiene un impacto significativo en el clima organizacional, ya que promueve la cercanía, el compañerismo y el reconocimiento de cada integrante del equipo. Además, se alinea con una cultura organizacional que valora el bienestar emocional de sus trabajadores y refuerza el vínculo afectivo entre la empresa y su personal.

6. Fortalecimiento del liderazgo mediante un taller de coaching práctico: Con el objetivo de mejorar el liderazgo en los niveles de supervisión, se propone la implementación de un taller de coaching práctico orientado a desarrollar habilidades clave para una gestión de equipos más efectiva. La intervención estará enfocada en tres componentes esenciales: la escucha activa, el feedback efectivo y la motivación del equipo. Además, se incluirá un

módulo especializado en la aplicación adecuada de medidas disciplinarias, promoviendo un manejo correcto de situaciones laborales bajo un enfoque respetuoso y equitativo. El taller se llevará a cabo mediante sesiones presenciales con metodologías participativas, tales como el análisis de casos, dinámicas de grupo y simulaciones (role playing), que permitan una apropiada interiorización y práctica de los contenidos. La duración del programa será de 8 a 12 horas, distribuidas en jornadas semanales, con un seguimiento posterior para evaluar la aplicación de lo aprendido en el contexto real de trabajo. Esta acción busca generar un impacto positivo en las competencias de liderazgo de los supervisores, contribuyendo a la mejora del clima laboral y al fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de los equipos.

7. Campeonatos relámpagos: Con el objetivo de mejorar el clima laboral y fortalecer los lazos de compañerismo entre los colaboradores, se plantea la organización de campeonatos relámpago en la sede de Huachipa. Estas actividades consisten en competencias deportivas o recreativas de corta duración, desarrolladas de manera dinámica y participativa, fuera del horario habitual de trabajo. La propuesta busca promover espacios de integración interpersonal en un entorno distendido, lo que contribuye positivamente a la comunicación entre áreas, al trabajo en equipo y al sentido de pertenencia organizacional. Los eventos se realizarán de forma trimestral, permitiendo mantener la continuidad de la iniciativa y generar expectativa entre los participantes. La participación será voluntaria, incentivada mediante reconocimientos simbólicos y difusión interna. Se garantizarán condiciones de equidad y seguridad para todos los colaboradores, con una planificación logística adecuada. Este plan de acción forma parte de las estrategias orientadas a la generación de un ambiente laboral más saludable y colaborativo, en línea con los objetivos del presente estudio.

El plan de mejora propuesto ha sido concebido no solo como una respuesta a las problemáticas identificadas en el entorno laboral actual, sino también como una estrategia orientada al fortalecimiento continuo del clima organizacional. En este sentido, se busca establecer prácticas sostenibles que favorezcan el bienestar integral de los colaboradores y que se mantengan en el tiempo como parte de la cultura interna de la institución.

Asimismo, con el propósito de asegurar una implementación eficiente y ordenada, se asignaron responsables específicos para cada acción y se definieron los recursos necesarios para su ejecución. Esta planificación estructurada permite garantizar el cumplimiento de las metas trazadas dentro de los plazos establecidos, asegurando la viabilidad del plan y facilitando su seguimiento y evaluación.

A través de estas iniciativas, la organización pretende construir un entorno laboral más motivador y productivo, en el cual cada integrante del equipo se sienta valorado, respaldado y comprometido con los objetivos institucionales. Se espera que estas acciones impacten positivamente en la cohesión del equipo, el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

En este marco, se detalla en la Tabla 5 el plan de mejora diseñado, el cual identifica las áreas clave que requieren intervención y propone estrategias específicas para abordarlas. Con estas medidas, se busca fomentar un ambiente de trabajo positivo, fortalecer la comunicación interna y promover un mayor compromiso organizacional entre los colaboradores.

Tabla 4.*Programa de actividades*

Tipo	Objetivo	Actividad	Responsable	Duración	Meta
Incentivo	Reconocer de manera sistemática el esfuerzo del personal de distribución, con el fin de fortalecer su motivación, compromiso y contribuir a la mejora del clima laboral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el desempeño mensual de las tripulaciones. 2. Seleccionar a la tripulación destacada. 3. Definir y preparar el incentivo. 4. Elaborar el diploma de reconocimiento. 5. Realizar la entrega del reconocimiento. 6. Publicar el reconocimiento en canales internos. 7. Registrar a las tripulaciones reconocidas. 	1. Recursos Humanos	Mensual	Motivar al personal de distribución y fortalecer el clima laboral mediante un reconocimiento mensual por tripulación.
Espacios de diálogo interno	Fortalecer la comunicación interna y el vínculo entre líderes y colaboradores mediante reuniones mensuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar la implementación de las reuniones al personal. 2. Establecer un cronograma mensual por jefe directo. 3. Usar una guía básica para orientar la conversación. 	1. Supervisores de Distribución	Mensual	Mejorar la comunicación y el vínculo laboral mediante reuniones “One to One” y el fomento de la

	individuales que permitan brindar retroalimentación, escuchar necesidades y promover un entorno laboral positivo.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Realizar las reuniones en un espacio adecuado. 5. Registrar acuerdos clave y dar seguimiento. 			participación, la toma de decisiones claras y el seguimiento efectivo, para fortalecer el clima organizacional y lograr mayor eficiencia en los objetivos.
Buzón digital	Facilitar un canal de comunicación digital accesible para todos los colaboradores, que permita recoger opiniones, sugerencias y reclamos, con el fin de fortalecer la escucha activa, promover la participación y contribuir a la mejora continua del entorno laboral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear el buzón digital accesible para todo el personal. 2. Comunicar su uso y finalidad a los colaboradores. 3. Establecer revisiones periódicas del contenido. 4. Analizar las opiniones y reclamos recibidos. 5. Generar reportes con acciones o respuestas. 6. Informar al personal sobre las acciones tomadas. 	1. Recursos Humanos	Semanalmente	Implementar un canal de comunicación digital efectivo y accesible que fomente la participación de los colaboradores, facilite la recolección de opiniones, sugerencias y reclamos, y contribuya al fortalecimiento de la escucha activa y a la mejora continua del clima laboral.

Cartilla informativa	Facilitar el acceso a información clara sobre los beneficios laborales, reforzando el conocimiento de derechos y el compromiso con la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunir información de beneficios. 2. Definir formato y público. 3. Redactar y diseñar la cartilla. 4. Validar con RRHH. 5. Difundir a los colaboradores. 6. Actualizar cuando sea necesario. 7. 	1. Recursos Humanos	Mensualmente	Mejorar la comprensión y valoración de los beneficios laborales por parte de los colaboradores, a través de una cartilla informativa clara y accesible.
Celebración de cumpleaños	Reconocer y celebrar a los colaboradores en su cumpleaños, fortaleciendo el sentido de pertenencia, el compañerismo y el bienestar emocional dentro del equipo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a los cumpleaños del mes. 2. Definir fecha y lugar de la celebración. 3. Preparar refrigerio, decoración y obsequios. 4. Realizar la celebración. 5. 	1. Recursos Humanos	Mensualmente	Fomentar un ambiente laboral positivo mediante celebraciones mensuales de cumpleaños, que refuercen la cercanía y el vínculo entre la empresa y sus trabajadores.
Capacitaciones trimestrales	Mejorar el liderazgo de los supervisores mediante un taller práctico de coaching enfocado en habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar a los participantes. 2. Definir contenidos y metodología. 3. Contratar o asignar facilitador. 	1. Recursos Humanos	Trimestralmente	Formar líderes más efectivos que contribuyan al buen clima laboral y a

	clave de gestión de equipos.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Organizar la logística del taller: fechas, duración, espacio y materiales. 5. Ejecutar las sesiones. 			relaciones positivas en sus equipos.
Integración y compañerismo	Fortalecer el clima laboral y el compañerismo entre los colaboradores mediante la organización de campeonatos relámpago recreativos y participativos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir tipo de campeonato y fechas. 2. Convocar e inscribir participantes. 3. Organizar la logística del evento. 4. Comunicar e incentivar la participación. 5. Realizar el campeonato. 6. Entregar reconocimientos. 	1. Recursos Humanos	Trimestralmente	Fomentar la integración y el sentido de pertenencia a través de actividades deportivas trimestrales que promuevan la interacción y el trabajo en equipo en un entorno distendido.

Una vez culminada la formulación del plan de mejora del clima organizacional, este fue presentado al área correspondiente para su revisión y posteriormente aprobado por la Gerencia de Administración y Operaciones. Con dicha aprobación, se dio inicio a la programación de reuniones con las representantes de cada área involucrada, con el propósito de coordinar la implementación de las acciones propuestas de manera efectiva y alineada. A continuación, se detalla el cronograma de reuniones desarrolladas para tal fin.

Tabla 5

Cronograma de reuniones

N°	Temas que tratar	Área	Fecha y hora
1	Reconocimiento mensual por tripulación al personal de distribución	1. Recursos humanos 2. Distribución	10/03/2025 10:00 A.M.
2	Espacios de diálogo interno	1. Recursos humanos 2. Distribución	10/03/2025 10:30 A.M.
3	Buzón digital	1. Recursos humanos 2. Coordinadores de todas las áreas	12/03/2025 11:00 A.M.
4	Cartilla informativa	1. Recursos humanos	14/03/2025 10:00 A.M.
5	Celebración de cumpleaños	1. Recursos humanos	14/03/2025 11:00 A.M.
6	Capacitaciones trimestrales	1. Recursos humanos 2. Distribución	10/03/2025 11:00 A.M.
7	Integración y compañerismo	1. Recursos humanos	10/03/2025 12:00 P.M.

La validación del plan de mejora fue realizada de manera conjunta por el jefe del área de Recursos Humanos y la Gerencia General. Una vez formalizada dicha aprobación, se procedió a comunicar la implementación del plan a las distintas áreas de la organización. Posteriormente, se estructuró un cronograma para la programación de capacitaciones. (véase Anexo N.º 2).

Actualmente, se implementan reconocimientos mensuales mediante incentivos que se otorgan según los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño. Cada supervisor de distribución es responsable de calificar al personal bajo su supervisión y remitir las calificaciones al área de recursos humanos antes del día 26 de cada mes. Dichas evaluaciones consideran criterios como el cumplimiento de asistencia perfecta, menor índice de rechazo con los clientes y participación con el área de seguridad y salud en el trabajo, lo que permite identificar y destacar a aquellos colaboradores con un desempeño sobresaliente en sus funciones.

Se programaron reuniones mensuales de retroalimentación entre los supervisores del área de distribución y los auxiliares de reparto, así como los transportistas, las cuales se llevarán a cabo los últimos viernes de cada mes, antes del inicio de las operaciones. Estas sesiones tienen como finalidad promover un espacio de comunicación abierta y continua, orientado a la mejora del clima laboral y del desempeño operativo. Durante las reuniones, no solo se brindará retroalimentación por parte de los supervisores, sino que también se ofrecerá a los trabajadores la oportunidad de expresar sus opiniones, sugerencias o quejas, fortaleciendo así la participación activa y el compromiso del equipo. Además, se busca alinear los objetivos individuales con la visión organizacional e identificar oportunidades de desarrollo profesional.

Con el objetivo de fortalecer la comunicación interna y fomentar un entorno laboral participativo, se viene realizando la implementación de un buzón digital dirigido a los colaboradores del área de distribución, incluyendo auxiliares de reparto y transportistas. Esta herramienta, disponible de forma permanente, permite a los trabajadores expresar de manera confidencial sus opiniones, sugerencias o quejas relacionadas con su entorno laboral.

A través de este canal, también se recibieron denuncias vinculadas a situaciones de hostigamiento u otras inconformidades, lo cual permitió abordar dichas problemáticas de forma oportuna. Como respuesta, se organizaron charlas informativas enfocadas en el respeto, la convivencia y la prevención de conflictos laborales. Además, se generaron espacios de diálogo entre las partes involucradas —el acusado y el agraviado— con la finalidad de esclarecer los hechos, promover la comunicación directa y buscar soluciones que contribuyan a un ambiente de trabajo más sano.

Como parte de las acciones orientadas a fortalecer la comunicación interna, se viene elaborando y difundiendo una *cartilla informativa dirigida a los colaboradores del área de distribución*, en especial a los auxiliares de reparto y transportistas. Esta cartilla forma parte del plan de comunicación organizacional y tiene como propósito brindar información clara, accesible y actualizada sobre el funcionamiento del buzón digital, el cual se ha implementado como un canal permanente y confidencial para la recepción de opiniones, sugerencias, quejas y reportes relacionados con el clima laboral.

A través de un lenguaje sencillo y directo, la cartilla busca generar conciencia sobre la importancia de la participación de los trabajadores en la mejora continua del entorno de trabajo. Asimismo, se incluye en el contenido de la cartilla un resumen de las acciones tomadas a partir de los reportes recibidos, como la atención de denuncias por hostigamiento,

la realización de charlas preventivas enfocadas en el respeto y la convivencia, y la creación de espacios de diálogo entre las partes involucradas.

La difusión de esta cartilla se viene realizando de forma física y/o digital, dependiendo de la disponibilidad de recursos, y es entregada durante los espacios de reunión o enviada a través de medios institucionales. Esta iniciativa no solo fortalece la transparencia organizacional, sino que también refuerza el compromiso de la empresa con la creación de un ambiente laboral saludable, seguro y colaborativo.

Asimismo, se siguen realizando de manera constante las celebraciones mensuales por los cumpleaños de los colaboradores, como parte de las acciones orientadas a fortalecer el clima organizacional. Estas actividades consisten en un pequeño compartir organizado al finalizar la jornada laboral, donde se reúnen los trabajadores que cumplen años en el mes junto con sus compañeros. Este gesto simbólico contribuye al fortalecimiento de los vínculos interpersonales, promueve un ambiente de cercanía y camaradería, y refuerza el sentido de pertenencia dentro de la empresa. La continuidad de esta práctica evidencia el interés de la organización por mantener espacios de reconocimiento emocional y bienestar para su personal.

En cuanto a las capacitaciones planificadas, se vienen desarrollando cuatro sesiones orientadas al fortalecimiento del liderazgo de los supervisores, mediante un taller práctico de coaching enfocado en el desarrollo de habilidades clave para la gestión efectiva de equipos. Los temas abordados incluyeron comunicación asertiva e inteligencia emocional, con el objetivo de potenciar competencias esenciales para el crecimiento personal y profesional. La primera y la cuarta sesión se llevaron a cabo de forma presencial, mientras que la segunda y la tercera se realizaron de manera virtual, con la finalidad de facilitar la participación de todos los colaboradores.

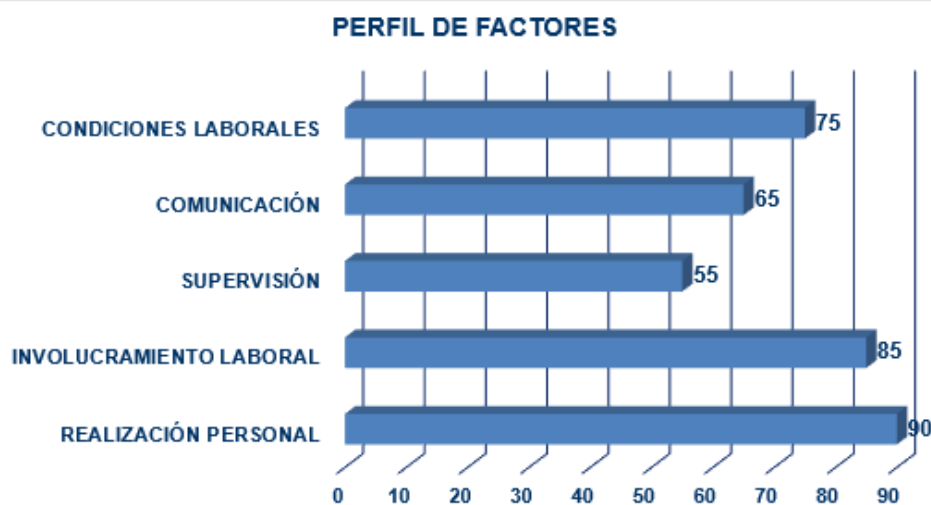
CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Con el propósito de evaluar la efectividad del plan de mejora del clima laboral implementado, se aplicó la Escala de Clima Laboral CL-SPC (Palma, 2004) al personal del área de distribución, conformado por auxiliares de reparto, transportistas y supervisores. Esta medición se realizó una vez culminadas las actividades del plan, las cuales incluyeron acciones orientadas a fortalecer la comunicación, el liderazgo, la integración del equipo y la gestión emocional en el entorno de trabajo.

Los resultados obtenidos mediante esta herramienta estandarizada evidenciaron mejoras significativas en diversas dimensiones del clima organizacional, como la motivación, el reconocimiento, la relación con los superiores y la cohesión grupal. Estos datos reflejan una percepción favorable por parte de los colaboradores respecto al ambiente laboral, lo que sugiere un impacto positivo de las estrategias aplicadas. A continuación, se presentan los hallazgos cuantitativos obtenidos, organizados en tablas y gráficos para su mejor interpretación y análisis.

Figura 9.

Resultados de dimensiones de clima organizacional.



El gráfico muestra los resultados obtenidos tras la aplicación de la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma (2004) al personal del área de distribución, el cual incluye a auxiliares de reparto y transportistas. Esta herramienta evalúa cinco dimensiones clave del clima organizacional: condiciones laborales, comunicación, supervisión, involucramiento laboral y realización personal.

Los puntajes se expresan en una escala de 0 a 100. Según los resultados obtenidos a través de la Escala de Clima Laboral CL-SPC aplicada al personal de distribución evidencian importantes hallazgos que permiten evaluar el impacto de las estrategias implementadas para mejorar el clima organizacional. En primer lugar, se destaca el alto puntaje en realización personal (90 %), lo cual sugiere que los colaboradores perciben un entorno laboral que favorece su desarrollo, motivación y sentido de logro. Este resultado puede estar relacionado con las acciones recientes de reconocimiento, capacitaciones y actividades integradoras implementadas por el área de Recursos Humanos.

Asimismo, el involucramiento laboral obtuvo un 85 %, reflejando que los trabajadores se sienten comprometidos y con una alta disposición para aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este resultado podría estar vinculado a la participación activa del personal en los campeonatos internos, reuniones mensuales y el uso del buzón digital, espacios que han permitido fortalecer el sentido de pertenencia.

Por otro lado, el puntaje de 75 % en condiciones laborales revela una percepción positiva general respecto a los recursos materiales, infraestructura y organización del trabajo, aunque aún existen áreas susceptibles de mejora, especialmente en cuanto al mantenimiento de equipos o distribución de cargas.

En contraste, los factores de comunicación (65 %) y supervisión (55 %) presentan los puntajes más bajos, evidenciando aspectos críticos. La baja calificación en supervisión sugiere que, si bien existen canales formales de seguimiento, aún se requiere reforzar el liderazgo cercano, la retroalimentación efectiva y la resolución de conflictos. De igual manera, el puntaje en comunicación indica posibles deficiencias en la fluidez y claridad del intercambio de información entre niveles jerárquicos, lo que podría estar generando desinformación o baja participación en algunas actividades.

Estos hallazgos respaldan la necesidad de continuar implementando medidas que fortalezcan el liderazgo de los supervisores, promuevan una cultura de diálogo y mejoren la coordinación entre equipos, con el fin de consolidar un clima organizacional saludable y sostenible (Palma, 2004).

Si bien es cierto que la implementación del plan de mejora del clima laboral ha contribuido significativamente a generar cambios positivos en el entorno organizacional, los resultados obtenidos en la encuesta CL-SPC evidencian que aún existen áreas que requieren atención prioritaria. En particular, los factores de comunicación (65 puntos) y supervisión (55 puntos) registraron los puntajes más bajos en comparación con los demás indicadores evaluados, lo cual sugiere la necesidad de continuar desarrollando estrategias enfocadas en fortalecer estos aspectos. Una comunicación efectiva y una supervisión constructiva son fundamentales para consolidar un clima laboral saludable, fomentar la confianza entre los equipos de trabajo y mejorar la percepción de apoyo por parte de los líderes inmediatos. Por ello, se recomienda mantener espacios de diálogo, retroalimentación continua y programas de capacitación en liderazgo para asegurar una mejora sostenida en estas dimensiones clave del clima organizacional (Palma, 2004).

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La implementación del plan de mejora del clima laboral en el área de distribución de la empresa permitió alcanzar avances significativos en la percepción del entorno organizacional. Esta intervención respondió directamente a los hallazgos iniciales obtenidos tanto en las encuestas anteriores, que reflejaron niveles decrecientes de satisfacción laboral, como en los grupos focales, donde los colaboradores señalaron como principales áreas críticas la comunicación, la integración y el ambiente laboral en general.

Las estrategias aplicadas, tales como la creación de un buzón digital, la entrega de cartillas informativas, la ejecución de reuniones mensuales de retroalimentación y actividades de integración como campeonatos internos, generaron un impacto positivo en el equipo. Posteriormente, la evaluación mediante la Escala de Clima Laboral CL-SPC permitió evidenciar mejoras cuantificables, destacando incrementos notables en los factores de involucramiento laboral y realización personal, con puntuaciones de 85 y 90 respectivamente, lo que refleja una mayor motivación, compromiso y satisfacción por parte de los trabajadores.

Si bien se ha logrado una mejora significativa en comparación con los resultados iniciales, aún se identifican aspectos por reforzar, particularmente en las dimensiones de comunicación y supervisión, que obtuvieron los puntajes más bajos de la evaluación. Esto pone en evidencia la necesidad de mantener un monitoreo constante del clima organizacional y de seguir desarrollando iniciativas enfocadas en el fortalecimiento del liderazgo cercano y en la creación de espacios efectivos de diálogo.

En conjunto, los resultados confirman que un enfoque participativo, sostenido y adaptado a las necesidades específicas del personal puede generar transformaciones reales en el clima laboral, consolidando entornos más saludables, colaborativos y productivos.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos tras la implementación del plan de mejora del clima laboral, se proponen las siguientes recomendaciones con el propósito de fortalecer y sostener las mejoras alcanzadas, así como de atender aquellos aspectos que aún requieren intervención:

Fortalecer la comunicación interna: Se recomienda implementar canales de comunicación más dinámicos y accesibles, tales como reuniones breves semanales por equipos, grupos de mensajería corporativa o espacios de consulta abiertos. Estas medidas permitirán reducir barreras informativas, fomentar el diálogo constante y asegurar que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos del área.

Capacitación continua en liderazgo y gestión de personas: Es fundamental reforzar las habilidades blandas y de liderazgo en los supervisores del área de distribución. Se sugiere diseñar un plan de formación semestral en temas como inteligencia emocional, Mentoring y coaching para equipos y resolución de conflictos, con el fin de mejorar la supervisión y el acompañamiento al personal operativo.

Consolidar las acciones de reconocimiento e integración: Se recomienda mantener y calendarizar de forma sostenida las actividades de integración, como los campeonatos internos y los reconocimientos mensuales. Estas prácticas contribuyen a mejorar la moral del equipo y fortalecen los lazos entre colaboradores, incrementando el sentido de pertenencia.

Reforzar el seguimiento a través de indicadores: Para evaluar la eficacia de las acciones implementadas, se aconseja establecer métricas periódicas que permitan medir la percepción del clima laboral, así como generar reportes de seguimiento que sirvan de base para futuras decisiones en la gestión del talento.

Mantener mecanismos de retroalimentación confidencial: Se sugiere continuar con el uso del buzón digital como una vía permanente para recoger opiniones, sugerencias y quejas, garantizando la confidencialidad y una respuesta oportuna por parte del área de recursos humanos. Esto fortalecerá la confianza de los trabajadores y promoverá un entorno más participativo.

Evaluar periódicamente el clima organizacional: Finalmente, se recomienda aplicar evaluaciones formales del clima laboral al menos una vez al año, utilizando herramientas válidas y confiables como la Escala CL-SPC. Ello permitirá identificar cambios en la percepción del personal y ajustar las estrategias de manera proactiva.

Estas recomendaciones buscan asegurar la sostenibilidad de las mejoras alcanzadas e impulsar una cultura organizacional más abierta, colaborativa y centrada en el bienestar de los trabajadores.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill.
- Fajardo, G., & col. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. Revista Científica UISRAEL, 7(1), 153–164.
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S263127862020000100153&script=sci_arttext
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). Focus groups: A practical guide for applied research (5th ed.). SAGE Publications.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Press.
- Mendeley. (2022, marzo 9). Mendeley - Gestor de referencias [Software].
https://www.mendeley.com/?interaction_required=true
- Morales-Romero, S. A., Hernández-Martínez, E., & Velázquez-Palma, P. (2021). Clima organizacional en el personal de enfermería en una unidad de cuidados intensivos. Investigación, 29(3), 142–149.
https://revistaenfermeria.imss.gob.mx/index.php/revista_enfermeria/article/view/1190
- Palma Carrillo, S. (2004). Clima laboral y satisfacción en las organizaciones. Fondo Editorial de la Universidad San Martín de Porres.
- Palma, A. (2020). Comunicación asertiva y clima laboral en el personal docente de la Institución Educativa N°1267, Lurigancho [Tesis de Maestría, Universidad César

Vallejo, Perú].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55342/Palma_PAMS
D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55342/Palma_PAMS_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL – SPC: Manual.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture.

Annual Review of Psychology, 64, 361–388. [https://doi.org/10.1146/annurev-psych-
113011-143809](https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809)

Trógolo, M., Etchevers, M. J., & Castellano, E. (2019). Propiedades psicométricas del

Cuestionario de Experiencias de Recuperación en trabajadores argentinos. *Anales
de Psicología*, 36(1), 181–188. <https://doi.org/10.6018/analesps.35276>

ANEXOS

ANEXO N° 1. Dimensiones de la encuesta de clima laboral de Sonia Palma

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

ANEXO N° 2. Programación para las capacitaciones

	Fecha	Tema
	24/03/2025	Liderazgo transformacional y motivación de equipos
Trimestral	27/06/2024	Comunicación efectiva y retroalimentación constructiva
	26/09/2025	Gestión de conflictos y toma de decisiones
	26/12/2025	Coaching y acompañamiento al colaborador

ANEXO N° 3. Solicitud de autorización para envío de encuesta de Clima Laboral

RE: Solicitud de autorización para envío de encuesta de clima laboral

Juan Tello - Jefe de Recursos Humanos <jtello@paci.com.pe>
Para Rosalinda Margarita Alarcon Tenorio

Buenos días Rosalinda,

De acuerdo a lo coordinado puedes proceder con la aplicación de la encuesta en la sede de Huachipa, te agradeceré me puedas compartir los resultados para difundirlos con el equipo de RR.HH. y distribución.

Saludos,

Juan Tello

De: Rosalinda Margarita Alarcon Tenorio <ralarcon@selpasac.com>
Enviado el: Jueves, 26 de Junio de 2025 05:10 p.m.
Para: 'Juan Tello - JEFE DE RRHH' <jtello@paci.com.pe>
Asunto: Solicitud de autorización para envío de encuesta de clima laboral

Juan, buenas tardes,


Por medio del presente, solicito tu autorización para el envío de una encuesta de clima laboral dirigida al personal de nuestra empresa, en este caso la población sería el personal de distribución conformada por Auxiliares de Reparto y Transportistas de la sede de Huachipa.
Esta encuesta forma parte de un trabajo de investigación que estoy desarrollando como requisito para la elaboración de mi tesis universitaria.
El propósito de este estudio es obtener una visión más clara sobre las percepciones del ambiente laboral dentro de la organización, garantizando en todo momento la confidencialidad y el anonimato de los participantes. Los resultados serán utilizados únicamente con fines académicos.

Adjunto el link del cuestionario propuesto para su revisión → https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf3cj2Uhh2_JhTgqINPEUxq9lFkFHdJM1wdKOJs_0_j-pGLA/viewform?usp=header

Agradezco de antemano tu apoyo.
Quedo a la espera de tu confirmación para proceder con el envío.

Saludos cordiales.

Rosalinda Alarcon
AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS
Especial: 970 166 074 | Email: ralarcon@selpasac.com
Av. Guardia Peruana 912, Chorrillos - Lima - Perú



Este correo electrónico y cualquier archivo transmitido con él son confidenciales y destinados exclusivamente para el uso de la persona o entidad a la que van dirigidos. Si ha recibido este mensaje por error, por favor notifique al administrador del sistema. Este mensaje contiene información confidencial y está dirigido solo a la persona nombrada. Si Ud. no es el destinatario señalado no debería difundir y distribuir ni copiar este e-mail.

ANEXO N° 4. Reconocimiento mensual por tripulación al personal de distribución



ANEXO N° 5. Reuniones mensuales “One to One con propósito”:




ANEXO N° 6. Cartilla informativa sobre beneficios laborales



TU TRABAJO, TUS BENEFICIOS

Retribuimos de forma oportuna tu esfuerzo



Días de pago

Pago variable

AUXILIAR DE REPARTO		TRANSPORTISTA (BONO ASIST + \$/ 160)	
37	45/ 15xRecarga	37	45/ 30xRecarga
36	290	36	700
35	256	35	620
34	204	34	540
33	152	33	460
32	100	32	380
31	48	31	300
30	30	30	220
29	0	29	140
28	0	28	60
27	0	27	0


CAMION 4 PALETAS / 6 PALETAS		CAMION 4 PALETAS / 6 PALETAS	
30	45/ 15xRecarga	30	45/ 30xRecarga
29	290	29	700
28	256	28	620
27	204	27	540
26	152	26	460
25	100	25	380
24	48	24	300
23	30	23	220
22	0	22	140
21	0	21	60
20	0	20	0

AUXILIAR DE REPARTO		TRANSPORTISTA (BONO ASIST + \$/ 160)	
37	45/ 15xRecarga	37	45/ 30xRecarga
36	290	36	700
35	256	35	620
34	204	34	540
33	152	33	460
32	100	32	380
31	48	31	300
30	30	30	220
29	0	29	140
28	0	28	60
27	0	27	0

KKA		KKA	
37	45/ 15xRecarga	37	45/ 30xRecarga
36	290	36	700
35	256	35	620
34	204	34	540
33	152	33	460
32	100	32	380
31	48	31	300
30	30	30	220
29	0	29	140
28	0	28	60
27	0	27	0

ADELANTO QUINCENAL ULTIMO DIA DEL MES

15
30





Nota: El TR con asistencia perfecta mensual, tiene un adicional de 160 soles

Conoce nuestros beneficios

 Ingreso a planilla desde el primer día.

 Pago de haberes en 2 partes.

 Asignación familiar

 Eventos para la familia

 Aguinaldo Navideño

 Seguro Contra Accidentes de Trabajo.

 01 mes de vacaciones pagadas por cada año de trabajo.

 CTS depositada en mayo y noviembre.

 02 gratificaciones al año en julio y diciembre.

 Asignación de movilidad

 Tarjeta de Alimentos

 Seguro de Salud (EsSalud)

 Seguro de Vida Ley desde el primer día.

 Préstamos especiales por salud y emergencia