



CODIGO: S4.2.0.LI4	VERSIÓN: 00
--------------------	-------------

Lineamiento Interno: “Lineamiento de Gestión del Clima Laboral del SEMAN PERÚ SAC”

ROL	APROBACIÓN	
	CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS
FORMULADO POR:	Psicólogo	Violeta Sanchez Buitron
	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Iván Álvaro Chávez Marcos
	Gerente de Administración y Finanzas	Carlos Enrique Bazalar Marquina
REVISADO POR:	Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (e)	Sandro Paul Bravo Ullman
	Jefe de la Oficina de Asesoría Legal	Saúl Mallqui Blas
APROBADO POR:	Gerente General	Jaime Arturo Rodríguez Espinoza

INFORMACIÓN DE APROBACIÓN

Aprobado mediante Resolución de Gerencia General
N° 078 SEMSAC/GG del 14 NOV 2023



ÍNDICE

1. OBJETIVO.....	3
2. ALCANCE.....	3
3. MARCO LEGAL Y NORMATIVO	3
4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	3
5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	4
6. DISPOSICIONES FINALES.....	10
7. ANEXOS.....	10

	<p>Lineamiento Interno: "Lineamiento de Gestión del Clima Laboral del SEMAN PERÚ SAC"</p> <p>Código: S4.2.0.LI4</p>
--	---

1. OBJETIVO

Estandarizar los procedimientos para la Evaluación del Clima Laboral de los trabajadores del SEMAN PERÚ SAC.

2. ALCANCE

El presente lineamiento es de aplicación a todos los trabajadores que tengan vínculo laboral con el SEMAN PERÚ SAC.

3. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

- Ley N° 27170, Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, su Reglamento y modificatorias.
- Ley N° 30469, Ley de Creación del Servicio de Mantenimiento del Perú S.A.C (SEMÁN PERÚ SAC), su Reglamento y modificatorias.
- Decreto Legislativo N°1031, Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, su Reglamento y modificatorias.
- Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE, aprobada mediante Acuerdo de Directorio N°003- 2018/006-FONAFE y modificatorias.
- Ficha Técnica de Gestión de Clima Laboral de FONAFE.

4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Evaluación de Clima Laboral:** Es una herramienta de evaluación diseñada para conocer la opinión de los miembros de un equipo de trabajo sobre el ambiente en el que desempeñan sus tareas.
- **Clima Laboral:** Es un conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de una empresa y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo.
- **Escala Likert:** es un método de investigación que utiliza una escala de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema

5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Modelo de Evaluación

La Gestión de Clima Laboral, está conformada de tres (03) componentes y (04) hitos los cuales se detallan en el gráfico 1:

Gráfico 1

COMPONENTES Y ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL



5.1 Planeación

El Departamento de Recursos Humanos deberá generar la planeación anual de la Evaluación de Clima laboral; como parte esencial de la planeación e inicio del proceso, se deberá promover el desarrollo de conferencias, tanto de sensibilización e informativas del proceso. Previo al inicio de cada evaluación el responsable de ejecutar el proceso de gestión de Clima Laboral deberá presentar al jefe de Recursos Humanos el cronograma que incluya que componentes y etapas se desarrollarán en el SEMAN PERÚ SAC, además del modelo de evaluación. (Encuesta de Clima Laboral, Anexo 01).

5.2 Ejecución

El proceso para la elaboración y realización del estudio de Clima Laboral se va dividir en (04) cuatro etapas, las cuales se describen a continuación:



5.2.1 ETAPA I: RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Para el reconocimiento de la empresa, se debe tomar en cuenta toda la información que se pueda obtener, para ello es necesario revisar el Plan Estratégico de la empresa tales como: la misión, visión, valores y los estudios de Clima Laboral realizados para conocer los resultados anteriores. Por otro lado, se deberá programar reuniones con los gerentes de las diferentes áreas para recoger expectativas del estudio y sugerencias para el éxito del mismo.

5.2.2 ETAPA II: DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

PARTE 1: CLIMA LABORAL

Una vez obtenida toda la información, se procederá a diseñar y validar la encuesta, cuyas preguntas están vinculadas a los trece factores proporcionada en la ficha técnica de Gestión de Clima Laboral de FONAFE y adecuados a la necesidad de la empresa.

La aplicación de la encuesta de Clima Laboral a los trabajadores será de forma presencial y se coordinará con los Gerentes de cada área para que le brinde las facilidades a su personal a fin de que puedan asistir a la respectiva evaluación (Anexo 01).



Los 13 factores a considerar establecidos por FONAFE son:

- **F1 - Formación:**

Está referido a la manera en que la empresa incentiva y promueve el desarrollo de los trabajadores, brindando capacitación y entrenamiento.

- **F2 - Compensación:**

Recoge impresiones acerca de los beneficios que recibe el trabajador y como ésta se relaciona con la satisfacción de cada persona.

- **F3 - Equidad:**

Esta referido a las condiciones de favoritismo que pudieran surgir dentro de la organización y los parámetros establecidos en torno a los niveles de rendimiento.

- **F4 - Identidad y compromiso:**

Se refiere al sentimiento de pertenencia hacia la empresa y equipo de trabajo.

- **F5 – Comunicación organizacional:**

Recoge información sobre la manera en que los canales de comunicación son aprovechados para lograr los objetivos de la empresa.

- **F6 – Condiciones de trabajo:**

Se refiere a aspectos ambientales como las facilidades de inmobiliario, equipos, instalaciones y seguridad para el desarrollo de las actividades asignadas para el personal.

- **F7 – Cultura organizacional:**

Se refiere a la percepción de los trabajadores con la cultura y hábitos de la empresa y su identificación con la misma.

- **F8 – Liderazgo:**

Recoge impresiones acerca de la manera como los jefes de área y el Gerente estimulan a su equipo para el logro de objetivos, buscando la armonía y dándole la importancia que motiva.



- **F9 – Organización del Trabajo:**

Se refiere a la posibilidad que tienen los trabajadores de conocer claramente las funciones, responsabilidades y tareas que deben realizar en su puesto y cada una de las áreas.

- **F10 – Reconocimiento:**

Recoge impresiones acerca de los reconocimientos que recibe los trabajadores y como ésta se relaciona con la satisfacción de cada trabajador.

- **F11 – Relaciones interpersonales:**

Se refiere a la manera de interactuar y el apoyo que existe entre el personal de la organización para lograr sus objetivos. Es uno de los esfuerzos sociales más importantes del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo.

- **F12 – Trabajo en equipo:**

Se refiere a la manera como los trabajadores de las distintas áreas se involucran y colaboran entre sí para el logro de los objetivos.

- **F13 – Servicio:**

Se refiere a la percepción de las personas respecto a la calidad del servicio y trato que se ofrece a Clientes internos y externos.

PARTE 2: ENGAGEMENT

De forma complementaria a la encuesta de Clima Laboral, se realizará la medición del Compromiso Organizacional de los trabajadores, a través de una o dos preguntas clave.

Se considerará la Escala Likert de 5 elementos de calificación (Escala de calificación determinada por la Corporación FONAFE).

La valoración de la Escala Likert es de 1 al 5 (Encuesta de Compromiso Organizacional, Anexo 02).



5.2.3 ETAPA III: APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL Y ENGAGEMENT

a) Monitoreo de participación:

Una vez iniciado el periodo de ejecución de la encuesta (**Parte 1:** Clima Laboral, **Parte 2:** Engagement), desde el departamento de Recursos Humanos, se realiza en forma sistemática el seguimiento del nivel de participación por área y se informan los avances a la Gerencia General.

Durante esta etapa, es importante que se envíen recordatorios con el fin de incrementar los niveles de participación de los trabajadores y será de acuerdo a la programación que se enviará a cada Gerencia y Oficina.

b) Procesamiento de datos:

PARTE 1: CLIMA LABORAL

Posterior a la recolección de las encuestas, la información será trasladada y codificada en una hoja de cálculo del programa Excel; la cual, permitirá validar las respuestas de las encuestas del clima laboral (anexo 1) de los participantes.

Con la data procesada en el Sistema SPSS (sistema estadístico), se procederá a realizar el cálculo del índice de satisfacción a través de la metodología de promedios ponderados *, establecidos en la Ficha Técnica de Gestión de Clima Laboral de FONAFE, estos índices, expresados en porcentajes, estarán agrupados en rangos de clasificación de acuerdo a lo siguiente:

INTERVALOS Y RANGOS



* **Promedios ponderados:** Es el resultado de sumar las notas finales que hemos obtenido en un periodo y dividir las entre el número de dimensiones establecidas.

Todos los resultados del análisis deberán ser presentados por el Encargado del Proceso de Gestión de Clima Laboral en un

Informe Final, dando cuenta a detalle de todos los valores obtenidos en cada factor.

PARTE 2: ENGAGEMENT

Para el análisis y presentación de resultados, se considerará las 3 premisas que se detallan a continuación (de acuerdo a la Ficha Técnica de Gestión de Clima Laboral):

INTERVALOS Y RANGOS

<p>Promotores</p> <p>Grupo de trabajadores totalmente comprometido con la organización, y podían ejercer un papel de "embajadores" dentro y fuera de la misma.</p>	<p>Pasivos</p> <p>Son los trabajadores que actualmente están satisfechos con la empresa, pero existe el riesgo de que puedan acabar convirtiéndose en detractores.</p>	<p>Detractores</p> <p>Trabajadores que posiblemente estén poco motivados y desconectados de la organización. Podrían disminuir o afectar la motivación de los demás.</p>
<p>% de encuestados que marcaron los niveles 5 y 4</p>	<p>% de encuestados que marcaron el nivel 3</p>	<p>% de encuestados que marcaron los niveles del 2 y 1</p>

5.2.4 ETAPA IV: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Con toda la información cuantitativa obtenida, se procede a elaborar el Informe Final que debe contener lo siguiente:

- Resultados Generales de Clima Laboral.
- Resultados de cada uno de los 13 factores evaluados del Clima Laboral.
- Resultados del nivel de Compromiso Organizacional de los trabajadores.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Planes de Acción de Mejora.
- Anexos: resultados detallados.

Presentación y entrega del Informe Final con toda la información en digital y físico de todos los hitos del componente ejecutados al 100 % a la Gerencia General y la Corporación FONAFE.

	Lineamiento Interno: "Lineamiento de Gestión del Clima Laboral del SEMAN PERÚ SAC"
	Código: S4.2.0.LI4

5.2.5 MONITOREO

Elaboración de planes de acción de mejora

Las acciones de Plan de Mejora del Clima Laboral se trabajarán en base a los resultados obtenidos del nivel de Clima Laboral relacionados a los 13 factores evaluados. Asimismo, se diseñarán acciones a fin de mejorar los factores más críticos que se hallen en los resultados.

6. DISPOSICIONES FINALES

- 6.1 Los cambios que se realicen en el presente lineamiento, deberán ser informado a la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) para que posteriormente sea aprobado por la Gerencia General.
- 6.2 La GAF o el DRH deberá de emitir informes anuales a FONAFE.
- 6.3 La GAF o el DRH dará seguimiento a los planes de acción de mejora.

7. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de clima laboral

Anexo 2: Encuesta de Compromiso Organizacional

Anexo 3: Cronograma de Actividades para la Evaluación de Clima Laboral en SEMAN PERÚ SAC

ANEXO 01

PARTE 1: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Datos generales:

Fecha de recolección:/...../.....

Edad :..... Sexo (F) (M) Área:.....

Introducción:

El presente instrumento tiene como finalidad conocer el nivel de Clima Laboral en la empresa.

Instrucción:

Lee atentamente cada ítem y seleccione una de las alternativas, la que sea la más apropiada para usted, seleccionando del 1 a 5, que corresponde a su respuesta. Asimismo, debe marcar con un aspa la alternativa elegida. No existen respuestas "correctas" o "incorrectas", ni respuestas "buenas" o "malas". Solo se solicita honestidad y sinceridad de acuerdo a su contextualización, recordándole que los datos que entregue se guardarán de manera confidencial. Seleccione de este modo el grado de satisfacción que siente respecto a los siguientes ítems.

Escala de conversión	
Nada satisfecho	1
Poco satisfecho	2
Satisfecho	3
Muy satisfecho	4
Sumamente satisfecho	5

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN ¿Qué tan satisfecho me encuentro con...?	Escala de calificación				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Formación						
01	La frecuencia de los cursos en la empresa.					
02	Los cursos que me brinda la empresa en relación a mi trabajo.					
03	La calidad de la evaluación de los cursos que me brinda la empresa.					



N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN ¿Qué tan satisfecho me encuentro con...?	Escala de calificación				
		1	2	3	4	5
04	La calidad de los instructores de los cursos que me brinda la empresa.					
05	La oportunidad de recibir cursos externos que aporten a la empresa.					
Dimensión: Compensación						
06	El salario recibido de acuerdo a mis funciones de trabajo.					
07	El salario recibido de acuerdo a mi experiencia laboral.					
08	El salario es realizado según el programa establecido.					
09	El salario recibido en comparación con otras empresas del mismo rubro.					
Dimensión: Equidad						
10	El trato que tiene la alta gerencia con los trabajadores en la empresa.					
11	El trato que tiene el gerente de mi área conmigo.					
12	El trato que tiene mi jefe directo conmigo.					
13	El trato equitativo que tiene el gerente de mi área con mis compañeros.					
14	La carga de trabajo en comparación con mis compañeros en mi área de trabajo.					
Dimensión: Identidad y Compromiso						
15	Pertenecer a una empresa aeronáutica con reconocimiento internacional.					
16	En el área de trabajo según mis capacidades.					
17	Trabajar para esta empresa ante otras opciones laborales del mismo rubro.					
18	La lealtad de mis compañeros a seguir trabajando en equipo a favor del SEMAN PERÚ SAC.					
Dimensión: Comunicación Organizacional						
19	La facilidad para comunicar algún problema en mi área de trabajo sin alguna restricción.					
20	La facilidad de proponer alternativas de solución ante un problema identificado.					
21	La facilidad para comunicarme con la Alta Gerencia.					
22	La facilidad de comunicarme con otros gerentes.					
23	La información que proporciona el Gerente General sobre la empresa.					
Dimensión: Condiciones de Trabajo						
24	Con las instalaciones seguras en mi área de trabajo.					
25	Las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.					
26	El mobiliario necesario en mi área de trabajo.					
27	La carga laboral que se me asigna diariamente, respetando mis horarios de descanso y almuerzo.					



N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN ¿Qué tan satisfecho me encuentro con...?	Escala de calificación				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Cultura Organizacional						
28	La cultura organizacional a comparación de otras empresas.					
29	La conformación de equipos de trabajo para reforzar alguna tarea asignada					
30	Los hábitos y valores del gerente de mi área.					
31	Los hábitos y valores de mis compañeros en mi área de trabajo.					
Dimensión: Liderazgo						
32	El grado de liderazgo de la Alta Gerencia.					
33	El grado de liderazgo del gerente de mi área.					
34	El grado de liderazgo de mi jefe directo.					
35	La identificación de líderes en mi área de trabajo que permita optimizar las tareas.					
Dimensión: Organización del Trabajo						
36	La difusión de la política de la empresa.					
37	La claridad de las funciones de mi puesto de trabajo.					
38	La facilidad de acceso a los manuales y procedimientos escritos de la empresa.					
39	La difusión de los nombres del personal directivo, gerencial y puestos claves de la empresa.					
Dimensión: Reconocimiento						
40	El reconocimiento oportuno de mi jefe en relación a un trabajo bien hecho por encima del estándar.					
41	El reconocimiento de otras áreas por un trabajo bien realizado.					
42	El reconocimiento de mis compañeros en el área donde trabajo.					
43	El reconocimiento de los clientes de la Empresa.					
44	Mi trabajo bien realizado.					
Dimensión: Relaciones Interpersonales						
45	La relación interpersonal con la Alta Gerencia.					
46	La relación interpersonal con el gerente de mi área.					
47	La relación interpersonal con mi jefe directo.					
48	La relación interpersonal con mis compañeros de área de trabajo y otras áreas.					
Dimensión: Trabajo en Equipo						
49	La conformación de los equipos de trabajo para realizar las tareas programadas en la empresa.					
50	Las capacidades y experiencia de mis compañeros para la conformación de equipos de trabajo.					
51	El respeto por la participación entre los compañeros de trabajo					



Lineamiento Interno: "Lineamiento de Gestión del Clima Laboral del SEMAN PERÚ SAC"

Código: S4.2.0.LI4

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN ¿Qué tan satisfecho me encuentro con...?	Escala de calificación				
		1	2	3	4	5
52	La coordinación existente entre los compañeros de trabajo					
53	La búsqueda de colaboración mutua para alcanzar los objetivos organizacionales					
Dimensión: Servicio						
54	La calidad de servicio o producto que ofrezco al cliente o entidad externa.					
55	La calidad de servicio o producto que ofrezco a otra área de la empresa.					
56	La calidad de servicio o producto que recibo de otra área de la empresa.					
57	Los plazos de entrega de un servicio o producto de otra área de la empresa.					

ANEXO 02

PARTE 2: ENGAGEMENT (COMPROMISO ORGANIZACIONAL)

Datos generales:

Fecha de recolección:/...../.....

Edad:..... Sexo (F) (M) Área:.....

Introducción:

El presente instrumento tiene como finalidad conocer el nivel de Compromiso Organizacional (ENGAGEMENT) en la empresa.

Instrucción:

Lee atentamente cada ítem y seleccione una de las alternativas, la que sea la más apropiada para usted, seleccionando del 1 a 5, que corresponde a su respuesta. Asimismo, debe marcar con un aspa la alternativa elegida. No existen respuestas "correctas" o "incorrectas", ni respuestas "buenas" o "malas". Solo se solicita honestidad y sinceridad de acuerdo a su contextualización, recordándole que los datos que entregue se guardarán de manera confidencial. Seleccione de este modo el grado de satisfacción que siente respecto a los siguientes ítems.

Escala de conversión	
Nada comprometido	1
Poco comprometido	2
Comprometido	3
Muy Comprometido	4
Sumamente Comprometido	5

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN ¿Qué tan comprometido estoy con...	Escala de calificación				
		1	2	3	4	5
01	Realizar los trabajos de manera eficiente con la finalidad de cumplir los objetivos de la empresa.					
02	Participar de nuevos proyectos que permitan el crecimiento del SEMAN PERÚ SAC.					



Lineamiento Interno: "Lineamiento de Gestión de Clima Laboral del SEMAN PERÚ SAC"

Código: S4.2.0.LI4

Versión:00

ANEXO 03 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL EN SEMAN PERÚ SAC

		ESTUDIO DE CLIMA DEL PERIODO 2023							
		NOV 2023				DIC 2023			
		1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA
RESPONSABLE DEL PROYECTO:									
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (DRH)									
COMPONENTES DE GESTIÓN									
PLANEACIÓN									
Entrega del Lineamiento de Gestión de Clima Laboral para su revisión a la Gerencia General.	DRH								
Entrega del diseño de la encuesta para medir el Clima Laboral para su validación a la Gerencia General	DRH								
Capacitación a la Línea Gerencial sobre la Gestión de Clima Laboral.	DRH								
Capacitación a todo el personal sobre la Gestión de Clima Laboral y el desarrollo de la encuesta de evaluación.	DRH								



Lineamiento Interno: "Lineamiento de Gestión del Clima Laboral del SEMAN PERÚ SAC"

Código: S4.2.0.LI4

EJECUCIÓN	NOV 2023				DIC 2023			
	1RA SEMANA	2DA SEMANA	3RA SEMANA	4TA SEMANA	1RA SEMANA	2DA SEMANA	3RA SEMANA	4TA SEMANA
PLAN DE TRABAJO PARA LA EJECUCIÓN DE LA ENCUESTA								
Aplicación de la encuesta de Clima Laboral y Compromiso Organizacional de forma presencial a los trabajadores de las áreas administrativas y operativas.	DRH							
Monitoreo de la participación activa de los trabajadores del SEMAN PERÚ SAC.	DRH							
Procesamiento de datos: Posterior a la recolección de las encuestas, la información será trasladada y codificada en una hoja de cálculo del programa Excel.	DRH							
MONITOREO								
Elaboración del Informe Final que contiene los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas de Clima Laboral y Compromiso Organizacional y los planes de	DRH							



Lineamiento Interno: "Lineamiento de Gestión del Clima Laboral del SEMAN PERÚ SAC"

Código: S4.2.0.LI4

	1RA SEMANA	2DA SEMANA	3RA SEMANA	4TA SEMANA	1RA SEMANA	2DA SEMANA	3RA SEMANA	4TA SEMANA	1 SEMANA	2DA SEMANA	3RA SEMANA	4TA SEMANA
acción de mejora aprobados por la Gerencia General.												
PRESENTACIÓN DE INFORME FINAL												
Presentación y entrega del Informe Final con toda la información en digital y físico de todos los hitos del componente ejecutados al 100 % a la Gerencia General y Corporación FONAFE.												
SUSTENTACIÓN	ENERO 2024				FEBRERO 2024							
Programado por FONAFE	1RA SEMANA	2DA SEMANA	3RA SEMANA	4TA SEMANA	1 SEMANA	2DA SEMANA	3RA SEMANA	4TA SEMANA	1 SEMANA	2DA SEMANA	3RA SEMANA	4TA SEMANA
Sustentación del Estudio de Clima Laboral con los Planes de Acción de Mejora en base a los resultados obtenidos.												
DRH												